全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



The War of Steve Jobs

乔布斯的商战

最伟大商业奇才的成功之道

[美]汪翔/著

湖南科学技术出版社

**全球唯一美籍华商视角
剖析乔布斯商战秘笈**

无论你是一个刚刚走出校门，想干一番事业的人，
还是一个拥有稳定工作，却不安分想活得更自我的人，
不管你是一个在创业征途屡败屡战，仍“贼”心不死的人，还是一个梦想改变世界的人……

有梦想，去创造，世界因你而变。





手机阅读
编辑短信8080发送至10086
中国移动手机阅读 改变的不只是阅读

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创新、简单、完美、整合、封闭的商业生态圈，是描述乔布斯领导下的苹果公司经营企业的关键词。做自己喜爱的事，追寻梦想，是乔布斯做人做事的个性和风格。招募和保持一流人才的经营团队，是他的管理之道。集思广益，只做最重要的几件事情，集中兵力作战，确保全胜，是他的战略和战术选择。

乔布斯写就的是一个前无古人，后无来者的独特经营模式。在他的经营词典里，利润概念永远不可能是企业的经营目标。遗弃基于市场导向开发新产品的“过时”理念，以一流英才的直觉，创造新的消费需求来引导世界潮流，这样的经营风格，让乔布斯与众不同。他硬生生地在一个被大众不看好的模式基础上，创造了一份非凡的业绩。他的创新和敢于逆潮流的勇气，是面临转折时期中国企业家好好学习的榜样。

这本《乔布斯的商战》值得每个追求梦想，勇于创造，尤其是渴望创业的人阅读。

严谨的逻辑，对文献的准确挖潜，和长期在美国商战第一线的经历，作者给你的，不仅是一本现代商战揭秘书，也是一本人生指导书，很值得一读。

——浙江众成企业管理咨询首席咨询顾问，浙江大学管理学院教授，博士导师，邢以群博士

阅读这本书，不仅能让你深入、全面、完整地了解乔布斯的商战智慧，而且，还能帮你系统、准确地了解电脑业的发展历史。这是一本值得读，也值得保存的好书。

——教育部电子科学与技术专业教学指导委员会委员，
中国电子学会真空电子学分会委员会副主任委员浙江大学教授，博士导师，杨冬晓博士

steve jobs



手机阅读
同步发行
编辑短信8080发送至10086
中国移动手机阅读 改变的不只是阅读

上架建议：社科类 / 畅销书
ISBN 978-7-5357-6991-6



定价：45.00 元

CNS PUBLISHING & MEDIA

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



The War of Steve Jobs

乔布斯的商战

最伟大商业奇才的成功之道

[美]汪 翔/著

湖南科学技术出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

乔布斯的商战 最伟大商业奇才的成功之道 / (美) 汪翔著. -- 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2012.1
ISBN 978-7-5357-6991-6
Ⅰ. ①乔… Ⅱ. ①汪… Ⅲ. ①乔布斯, S.（1955～2011）一企业管理一经验 Ⅳ. ①F471.266
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 249817 号

乔布斯的商战 最伟大商业奇才的成功之道
著　　者：[美]汪　翔
策划编辑：邹海心　吴　炜
出版发行：湖南科学技术出版社
社　　址：长沙市湘雅路 276 号
http://www.hnstp.com
邮购联系：本社直销科　0731-84375808
印　　刷：长沙超峰印刷有限公司
（印装质量问题请直接与本厂联系）
厂　　址：长沙市金州新区泉洲北路 100 号
邮　　编：410600
出版日期：2012 年 1 月第 1 版第 1 次
开　　本：710mm×960mm　1/16
印　　张：28.5
字　　数：500000
书　　号：ISBN 978-7-5357-6991-6
定　　价：45.00 元
（版权所有 · 翻印必究）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献给

敢破敢立、坚持创新的年轻一代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序言

本书的作者，曾是一名来自中国人民大学的学者，也是一位在美国获得良好专业训练的金融投资理财专家。最近十几年来，他又作为一名成功的企业家在美国商业战场游刃有余，特别是对于美国零售和服务业的理解，更是经验丰富。他对乔布斯在消费者市场的经营逻辑、苹果专卖店成功故事的解读，独到而专业。

像乔布斯这般独特的故事，在美国甚至是世界范围，都是百年难遇。他在很多领域做出了改写历史的成绩，实现了自己创造历史的预期，算是一个异类中的异类。

为什么乔布斯能够取得成功？和乔布斯的人生相比，我们到底失去了怎样的机会？这是作者写作时一直在思考、想要回答的问题。读完这本乔布斯的商战传奇，你会获得满意的答案。在满意之后，你可能就是夜不能寐的不满意，可能就有重新开始自己人生的冲动。很可能，下一个乔布斯就是你！

乔布斯的成功不是天降神人的神话故事。

乔布斯的人生也远非我们以为的那样一帆风顺。他的人生充满艰辛，只是他不觉得罢了。对乔布斯，他一直视人生的每一步为生命的价值所在：我们无法预见未来，但是，如果我们将过去的时光连接起来，你会发现，每一步都是一份财富，都价值非凡。

按照这种逻辑，如果我们珍惜自己每一日的时光，走好自己每一步，我们每个人都能够也必然会活出一份色彩来。将这份色彩拿去和他人相比，实际上也没有多大的价值。关键的还是自己内心的满足。

我很欣赏乔布斯的人生理念：跟着自己的热情走，做自己喜好的事，不要太在乎短期的特别是金钱和物质上的得失。

按照本书作者的说法就是：成功是追寻梦想的结果，不是目标，也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该是动机。人生的动机是让自己活得开心，做自己喜爱的事，不仅做最好的自己，还要挑战不可能，不断冲击自己的极限。

作者基于大量的文献分析和长期在美经商的切身体验，将一个异常复杂的乔布斯商战故事，写得妙趣横生，引人入胜。严谨、专业和可读性强是本书的最大亮点。作者花了大量的笔墨描述和分析电脑科技发展的商业环境和背景，并结合中文读者的习惯展开，一定会让读者获益匪浅，读起来倍感轻松和享受。

康　勇　博士[1]

[1] 美国卡特彼勒公司亚太地区首席经济学家。卡特彼勒（Caterpillar）公司是一家市值620亿美元的美国公司，是世界上最大的工程机械生产厂之一。康勇先生曾获得北京大学学士学位和美国宾州大学沃顿商学院博士学位，曾经在兰德咨询和伊顿（Eaton）等多家美国大公司担任经济学家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

一位朋友给我讲述了他的故事：20年前，他用房子做抵押，贷款3300美元买了自己的第一台电脑，还是一台苹果电脑。

有位智者对他说：3300美元，还得支付利息，获得的电脑最后也成为废品一个，还不如当初用那笔钱买苹果公司的股票，20年你什么都不要做，就已经发大财了！

是的，如果我们知道苹果股票会上升这么多！

是的，如果我们这么多年不需要吃饭、穿衣、养孩子！

是的，如果我们生活唯一的所求，就是金钱的数量！

今天的他，作为一家设计公司的CEO，一再感谢当年苹果电脑给他的机会。他是我见到过的为数不多的，一辈子只买过苹果电脑的人！

"没有那台苹果电脑，哪会有我的今天。那是我这辈子价值最大的一笔投资！"

苹果公司改变了世界，改变了很多人的人生轨迹，类似的故事估计很多。

对于苹果公司和乔布斯，我有太长时间的关注，有太多的问题，很多问题是来自自己长期的经商需要，来自现实的需求。

乔布斯到底是怎样发家的？发家时有什么贵人相助？

他发家的第一桶金，到底是基于什么获得的？运气，计划，还是勤奋？

让苹果公司发家的是苹果二号。在苹果二号大发大赚的年头，电脑市场的格局是个什么样子？为什么苹果人有那样的机会？是不是其他人也有机会，甚至是在一段时间内做得更好？如果是，他们是谁，最后又是什么原因败落了？

在苹果公司上市之后，一夜暴富的乔布斯，当年是个怎样的心态？他口里讲的和他实际表现的，又有什么样的差别？这种暴富之后的心态，对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于他的人生产生了怎样的影响？结果是什么？

他是因为什么原因被苹果公司赶走的？当年不可一世的苹果公司，为什么又那么轻易被微软和IBM兼容机所打败？他们当初有没有机会防止这种战败结局的出现？如果有，为什么没有人好好利用那样的机会？

乔布斯一再强调说，他在而立之年被苹果公司解雇，是他人生最重要的收获。

那么，在自己被解雇之后，他想到了什么，做了什么？结果怎么样？

他是怎样回归苹果公司的，回归之后，面对一个已经败落的苹果公司，他采取了哪些商业上的措施，这些措施体现了他哪些商业智慧？

他一度讥笑IBM的电脑，最后被人家打败。迈克·戴尔在得势之时，也曾经一度讥笑苹果公司和乔布斯，今天的戴尔电脑公司却挣扎在生死线上。

科技公司的兴旺发达和败落有什么样的规律？这些规律对于非科技公司的成功经营，有没有价值？有哪些价值？乔布斯又是基于什么样的眼光和手段，将一个接近败落的苹果公司，打造成一个改变世界的巨人？

回答这许多的问题，就是我写作这本书的动机。很多答案会让你吃惊！

前前后后，写了两年多的时间。开始时是为了寻找做企业的灵感而随意写作，为自己的企业挣脱瓶颈而借鉴历史，并将写出的文字贴在《文学城》和《万维网》自己的博客上。这两个网站应该是海外流量最大的中文网站。没想到，自己的文字居然受到那么多人的喜爱。同时，又是这种喜爱，让湖南科学技术出版社的责编“发现”了我的“才华”。还因此而让另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一家出版社忍痛割爱，让自己的一位朋友有了好几天的挣扎和纠结，来做放弃出版的决定。

为了完成这本书的写作，我翻阅了大量的英文文献，还与很多业内业外的朋友沟通和分析。书后附录的文献只是一部分。乔布斯的故事太多，即使是这么厚的一本书，也还只是写出了一部分。不过，我觉得，对于40岁之前的乔布斯和他所生活的商业环境，我写得还是相当全面和完整。他在这段时间的经验和教训，也是最值得我借鉴的。

这可能就是国人爱说的“可以复制”吧，虽然我不是很明白，为什么中国人要那么在乎“复制”或“不可以复制”？难道，现在的文明重点，已经不再是创新和想入非非了？而这后者，却又正是乔布斯最大的力量来源。善哉，还是悲哉？

有关乔布斯和苹果公司的故事，国内真真假假已经出现了很多。初看一下，觉得有点意思，好像也是那么回事。但是，仔细比较之后，你会发现那多为臆想。

本书的写作基本上是基于原始的英文文献，而且，多数我都经过好几个不同渠道的对比，来确保其准确性。即使是那本畅销世界的，沃尔特·艾萨克森写的《史蒂夫·乔布斯传》，也有不少的错误，而且，作者的视角，还不太适合商战读者的口味，也被很多美国读者所批评。

我觉得，读者还是应该多点宽容心，毕竟，沃尔特·艾萨克森是搞新闻出身的，对于商战为主的乔布斯的人生，没有几十年在商战中的浸泡，期望理解深刻，自然是很难的事情。

艾萨克森的那本传记与本书两者互补，内容重叠大概在四分之一。即使如此，视角和分析却非常不同，很多地方的结论甚至完全相反。在已经出版的那么多关于乔布斯的书里面，本书值得你认真读读。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我没有给你一个神仙一样的乔布斯，也没有发现运气奇好的神人。在这些文字的后面，我看到的是一个时势造英雄的画面，一个自强不息，同时又一次次靠自己摸索而碰得头破血流，却依然顽强前行的强者的故事。

如果你真的喜爱“复制”，还是好好复制一下乔布斯的精神力量吧。经商之道基本上是相通的，没有太大的行业差异。如果你想有所作为，如果你的人生不是为了金钱而金钱，而是为了一份色彩，那么，下一个乔布斯也许就是你。

汪 翔

2011 年 11 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part 1.

让成功追随梦想 / 每天的经历，对未来都价值非凡！

偶然与必然 / 经验、活力加梦想，我不畏从头开始！

电脑先驱 / 我无先见之明，但深信，未来和过去紧密关联。

苹果一号 / 你得跟着你的热情和喜好走。

惠普该不该识货 / 决不、决不、决不放弃！

非凡的阿泰尔 / 创新，就是借用与连结的合一。

白眼狼微软 / 别让外界噪音盖住你的心声。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分 群雄相争

第一章 让成功追随梦想 …… 002
第一节 无意、偶然与必然 …… 003
第二节 将不幸变为财富 …… 004
第三节 盗亦有道 …… 007
第四节 成功的偶然与必然 …… 011
第五节 成功必须靠行动 …… 013
第二章 偶然与必然 …… 015
第一节 创业与不熟不做 …… 015
第二节 展销会是个好地方 …… 017
第三节 韦恩的故事 …… 020
第四节 搏击命运，勇者胜 …… 022
第五节 空手套白狼 …… 025
第六节 小富靠勤 …… 027
第七节 中富靠勇 …… 029
第三章 电脑先驱 …… 032
第一节 战争与科技进步 …… 032
第二节 计算机先驱 …… 034
第三节 天才科学家和愚蠢的商人 …… 038
第四节 到底谁发明了现代计算机 …… 041
第五节 ABC 也不过是 ABC …… 043
第六节 大家都得感谢 …… 045
第四章 苹果一号 …… 047
第一节 大方的惠普 …… 048

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Contents

目录

第二节 苹果一号的模样 …… 049
第三节 乔布斯起步时，咱们在干啥 …… 052
第四节 贡献非凡的国产 DJS130 …… 053
第五节 苹果一号是个山寨版 …… 055
第六节 收藏家手里的宝贝 …… 057
第五章 惠普该不该识货 …… 060
第一节 那时他什么都不是 …… 060
第二节 惠普就是榜样 …… 062
第三节 惠普的诞生 …… 064
第四节 天时、地利、人和 …… 066
第五节 财大气粗还保守 …… 068
第六节 技术和管理合一 …… 069
第七节 沃茨，咱们自己干 …… 071
第六章 非凡的阿泰尔 …… 073
第一节 大就是好 …… 073
第二节 计算机时代的画面 …… 075
第三节 小就是美 …… 077
第四节 个人电脑之父 …… 079
第五节 商场试水 …… 083
第六节 第一台成功商业化的个人电脑 …… 085
第七节 微软之母 …… 087
第七章 白眼狼微软 …… 090
第一节 盖茨比乔布斯幸运 …… 090
第二节 玩物何以会丧志 …… 091
第三节 善于忽悠的天才 …… 093
第四节 第一份合约 …… 096

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五节　海盗起家的微软 …… 099
第六节　身在曹营心在汉 …… 101
第七节　仿造猖獗是机遇 …… 103
第八节　退守田园 …… 104
第九节　一场官司改变命运 …… 106

第二部分　霸业初定

第八章　雨后春笋 …… 110
第一节　英特尔启动的电子革命 …… 110
第二节　失败的天才 …… 112
第三节　意想不到的成功 …… 115
第四节　催生德州仪器 …… 117
第五节　微处理器巨人的诞生 …… 119
第六节　摩尔与格鲁夫 …… 121
第九章　苹果二号 …… 125
第一节　苹果二号牛在哪 …… 126
第二节　自卑与敢于进取 …… 127
第三节　天才沃茨 …… 129
第四节　年轻的海盗 …… 132
第五节　不读大学了 …… 134
第六节　源于爱好 …… 135
第七节　天降大任 …… 137
第八节　还是得有钱 …… 138
第九节　乔布斯初识盖茨 …… 140
第十章　白雪公主 …… 143
第一节　蓝色巨人的催生 …… 144

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 机遇不是等来的 …… 145
第三节 跟着政府的节拍走 …… 147
第四节 和计算机的渊源 …… 148
第五节 第二代领导人 …… 150
第六节 计算机行业淘金 …… 152
第七节 “系统/360”和兼容概念 …… 153
第八节 软件的巨大价值 …… 155
第九节 打败苹果军团 …… 157
第十一章 决斗山寨 …… 162
第一节 烈马还是劣马 …… 162
第二节 成功上市 …… 166
第三节 抠门与慷慨 …… 167
第四节 继续进军 …… 169
第五节 沃茨的幸与不幸 …… 172
第六节 山寨版攻打苹果军团 …… 174
第十二章 前车之鉴 …… 176
第一节 背负沉重枷锁 …… 176
第二节 第一个专利 …… 179
第三节 成功来自对直觉和常识的良好把握 …… 181
第四节 战略大转移 …… 183
第五节 枪口对准 IBM …… 184
第六节 滞后的战略转移 …… 186
第七节 新仇旧恨 …… 188
第八节 王安的败落 …… 190
第十三章 丽萨与麦金塔 …… 192
第一节 乔布斯的孩子丽莎 …… 192

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 苹果孩子丽萨 …… 194
第三节 创建麦金塔 …… 197
第四节 麦金塔团队 …… 200
第五节 夺权在行动 …… 202
第六节 组建军团，攻心为上 …… 205
第七节 他只喜爱勇士 …… 208
第十四章 灵魂窃贼 …… 211
第一节 施乐的宝贝 …… 211
第二节 盗亦非盗 …… 213
第三节 窃取灵感 …… 216
第四节 内斗才是败家之本 …… 219
第五节 完美的广告战 …… 222

第三部分 命运多舛

第十五章 对垒微软 …… 228
第一节 和盖茨过招 …… 228
第二节 大意失荆州 …… 230
第三节 哀兵必胜 …… 232
第四节 软件和硬件的捆绑 …… 234
第五节 微软卧薪尝胆 …… 236
第六节 微软卡住了苹果的咽喉 …… 240
第七节 乔布斯自乱阵脚 …… 242
第十六章 败走麦城 …… 244
第一节 不平凡的 1981 …… 244
第二节 小荷只露尖尖角 …… 247
第三节 乔布斯心中的对手 …… 249

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四节　狂热与自以为是 …… 253
第五节　面和心不和 …… 256
第六节　善者与小人 …… 258
第七节　难忘的 1985 年春 …… 260
第八节　政变失败 …… 263
第十七章　挥泪惜别 …… 266
第一节　人生的第一次大挫折 …… 266
第二节　辞职与报复 …… 269
第三节　商标很重要 …… 272
第四节　看重产品设计 …… 274
第五节　不择手段追求完美 …… 277
第十八章　挫折造英才 …… 280
第一节　殊途同归 …… 280
第二节　第一部电子书 …… 283
第三节　精益求精的车间设计 …… 286
第四节　兰博式的金主 …… 289
第五节　与佳能的合作 …… 293
第十九章　误闯动画丛林 …… 302
第一节　一次不经意的拜会 …… 303
第二节　为自己买家公司 …… 305
第三节　管理风格 …… 306
第四节　个人与大众胃口 …… 308
第五节　误入动画世界 …… 310
第六节　小兵立大功 …… 312
第七节　忠臣良将 …… 314
第二十章　决战迪士尼 …… 318

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节　拓荒者 …… 318
第二节　独特的企业文化 …… 320
第三节　《玩具总动员》 …… 323
第四节　一流的金融家 …… 325

第四部分　改变世界

第二十一章　权谋（1） …… 330
第一节　贪婪的法国人 …… 330
第二节　机会来了，勇猛出击 …… 333
第三节　对手出错就是机会 …… 336
第四节　暗度陈仓 …… 338
第五节　自助者天助 …… 339
第六节　实力第一 …… 341
第二十二章　权谋（2） …… 343
第一节　十面埋伏 …… 343
第二节　善用公关 …… 346
第三节　以退为进 …… 348
第四节　自乱阵脚 …… 351
第五节　艰难选择 …… 352
第二十三章　回归苹果 …… 356
第一节　做最好的自己 …… 357
第二节　收买人心，垄断权力 …… 358
第三节　《1984》 …… 361
第四节　非同凡响 …… 362
第五节　打造时尚品牌 …… 364
第六节　坠入爱河的 CEO …… 366

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十四章 改编 …… 369
第一节 系统开放的迷思 …… 369
第二节 发展兼容机 …… 373
第三节 兼容机喧宾夺主 …… 375
第四节 乔布斯扼杀兼容机 …… 378
第五节 定位产品线 …… 380
第六节 有所为和有所不为 …… 383
第二十五章 开创新时代 …… 386
第一节 与微软和好 …… 386
第二节 大将埃维 …… 390
第三节 互联网的兴起 …… 392
第四节 从 iMac 起步 …… 394
第五节 完美的发布会 …… 398
第六节 盖茨读不懂 …… 401
第七节 苹果的戴尔模式 …… 403
第二十六章 打造巨无霸 …… 407
第一节 用人之道 …… 407
第二节 堵截竞争者 …… 410
第三节 设计专卖店 …… 413
第四节 曼哈顿之战 …… 416
第五节 数字中枢 …… 418
第六节 随音乐起步 …… 421
第七节 顺着逻辑走 …… 423
第八节 成功的秘密 …… 426
后记 …… 430
部分参考文献 …… 432

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The War Of Steve Jobs

第一部分

群雄相争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 让成功追随梦想

每天的经历，对未来都价值非凡！

——史蒂夫·乔布斯

在多数人羡慕苹果公司所取得的成功，羡慕其股东所占有的巨大财富时，我倒想知道，和苹果公司创始人乔布斯相比，我们这些普通人的人生，到底失去了怎样的机会？他们能，我们为什么就不能？他们又是在什么样的商业环境下，做了什么该做的事情？由此，我们能获得什么样的商业和人生领悟？

人生之中，机会和命运，对于我们这些凡人，是不是真的很不公平？命运之神，真的是很厚爱像乔布斯这样的“神人”吗？

到底是什么原因，让成功者得以成功，让平凡者得以“平庸”？

已经成功的苹果公司和乔布斯，在创业和让企业壮大的过程中，是不是也面临过我们这些凡夫俗子们曾经一次次遇到的困境和困惑？如果是，他又是怎么处理的？在这之中，又体现了他怎样的商战智慧？

带着对这些问题的困惑，我以苹果公司的发家史和乔布斯一步步所经历的商业坎坷为主线，开始了对人生走法的回顾和反思。

对比苹果公司的发展，和乔布斯处理一次次危机事件的胆识和智慧，我得以感知很多曾难以领悟的人生真谛，得以有机会矫正当初那自以为是和想当然获得的幼稚结论。

商场如战场，驰骋商场，赢得持久的胜利所需的智慧和胆识，比成为一个战场上的常胜将军还难。“三十六计”使用时机的合理把握，敌友之间关系的适当变换，在乔布斯手里，应该说是做到了完美和优雅的境地。

一切为了公司的利益、一切为了胜利、“无毒不丈夫”、“不择手段”等商人的“恶习”，似乎是成就大业者不得不做的事。乔布斯的故事，将成为商场的后来者不得不仔细揣摩的又一经典。他的成功，可不是基于和对手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



之间相互欺诈而实现的。中国式的商业成功之道，特别是那些让现代商人津津乐道的“厚黑学”，在他的商道上，似乎看不到影子。这是为什么？

尔虞我诈、相互利用、过河拆桥，反倒是乔布斯商业人生中最厌恶的行为之一！

乔布斯经常挂在嘴边的一句箴言：“活着就是为了改变世界！”他的言下之意：不想当像朱元璋式皇帝的士兵，就不应该是士兵！

当初，他缠着沃茨，让沃茨用自己的设计，注册成立一家计算机公司，来制造和销售电脑时，他给沃茨最有吸引力的理由就是：搞一家公司，至少，在我们老了的时候，我们可以给自己的孙辈们吹吹牛，说自己当初也开过公司！

他这样“没有志气”的理由，在美国的创业家故事里，你能够找到很多很多。很多后来成就大业的人，当初的理想都是那么的微小和微不足道。

或许，就是这样的实在，才让他们能真正实实在在地干一番事业。

创业时，他才 21 岁，大学没读完，也没有拿得出手的技术，更别谈“世界水平”的专利了。而且，还没有足够的启动资金，也没有富裕的父母可以帮他。

他的一切动机和力量源泉，都来自于他的激情和发自内心的喜爱。这可能就是上帝给他的第一个机遇：让他在朦朦胧胧之中，朝着“正确”的方向走。

但是，在无数的思考和琢磨之后，我倒觉得，这个世界上，人生的走法，真的是没有对错之分。即使是伟大与平凡，似乎也是相对的。

人生一步步走来，在不同的阶段，有不同的期待。先是朦朦胧胧，跟着能有的选择走；其后，就是对于机会和可能的更清晰点的认识；再之后，就是所谓理想的形成和强化。有了目标，就是开始规划实现它的计划。在这里，最重要的，就是将这个计划建立在现实可行的基础之上。

在接下来的文字里，我想回顾和思索一下乔布斯的商战精彩的片段，看看从中能获得什么样的感悟。其后，再在后面的章节，来细说具体的来龙去脉。

 第一节 无意、偶然与必然

由于“上苍”的“有意”安排，乔布斯生长在硅谷，从小就见识了从车库起家，并且获得巨大成功的惠普，其创始人之一戴维·帕卡德（Dave Packard）也和英特尔的联合创始人鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）、安迪·格鲁夫（Andy Grove）一道，成为年轻时代乔布斯的偶像。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于这些人的故事要点，我会在后面合适的时候再来聊。

"近朱者赤，近墨者黑"，"榜样的力量是无穷的"，这些我们早已习惯了的教导，在乔布斯身上，从小就在无形之中扎下了深根。后来，他也确实是按惠普的模式，从车库起步，最终打造出一个改变世界的科技巨人，虽然是在经历了太多的挫折之后。

他的养父母为了信守自己对他生母的承诺，明知不可为而为之，将不明事理的年轻乔布斯，送到一所自己无法承担费用的私立大学。

天性聪慧，对正规的学习却不很上心的他，很快就发现养父母经济能力的有限。在长达两年时间的挣扎之后，他选择了理性的退出，而不是对父母亲的抱怨和对自己命运不佳的指责与自责。

这一进一退，让他阴差阳错地有机会"学"了点"歪"技术，而又是这点歪技术，给他后来的辉煌，在无意之中打下了基础。

天才是计划出来的，很多人在有意无意之间，喜欢夸耀自己这样的成功秘密。不少如愿将孩子送到哈佛的母亲，也多次告知成功的秘密：哈佛就是计划出来的，你必须从孩子很小的时候，就有一个行之有效的计划，其后，再按这个计划来执行和培养自己的孩子。结果，自然就是计划经济下的哈佛成功榜样了。

很可惜，也很让中国式精英培养模式伤感，像乔布斯这样的"天才"典范，靠计划模式，还真的不可能再造！他，就是市场经济条件下，通过一次次的实战淘汰，最终，靠着"万骨枯"，打造出的"一将成名"。

哈佛和相当的美国学府，对于中国人高超"计划性"能力的反感和有意识的制衡，似乎也是非常合理和必要的行为。因为，那样的计划性，最终，很可能就是对人类文明进展的巨大破坏，而不是促进！

2005 年乔布斯接受斯坦福大学的邀请，在该年的毕业典礼上，给即将毕业的大学生讲了三个关于自己的故事。其中第一个就是自己当初如何因为不得已而退出大学，又是如何依依不舍。那种无助、孤独、彷徨的感觉，一直留在他的脑海里。

结果，一件极为不幸的事情，最终还成为他人生的重要转折点之一。



第二节 将不幸变为财富

在那次让人津津乐道的演讲中，乔布斯对于自己的人生做了值得回味的解读。

他的演讲主要由三个故事组成，下面是其中的第一个故事：关于身世的解读。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他说：

我今天很荣幸，能和你们一起参加这个毕业典礼。

斯坦福是世界上最好的大学之一。

我虽然也上过大学，可是，我却至今没有完成学位，也没有毕业。

实话说，今天，就是我这生中离大学毕业最近的一天。

今天，我想讲讲我经历过的三个平凡的故事。

这第一个故事就是，如果把人生经历的点滴串起来，会获得怎样的感悟？

高中毕业后我进入了里德学院❶。我在那里待了 6 个月就选择退学。在接下来的十八个月中，也就是我做出最终退学决定之前，还经常去学校。

为什么要退学？

故事还得从我出生时的处境讲起。

在我出生时，我的亲生母亲还是一个未婚的年轻在校研究生。出于经济能力的考虑，在怀我时，她就决定让人来收养我。那时看重文化教育的她很想收养我的是一个有知识的大学毕业生家庭。

为了这一目的，在我出生时，她已经是万事俱备了。

在这之后的一天，我的养父母突然在半夜里接到一个电话："我们现在有一个不小心生下的男婴，你们想要吗？"

喜爱孩子的他们不假思索地回答说："当然！"

但是，我的生母很快发现，这个未来的养父母居然没有一人上过大学。我的养父甚至都没读完高中。

为此，她拒绝签下那份收养协议。就这么磨蹭了几个月，在没有更好的选择，并且，在我的养父母承诺，将来一定送我上大学时，母亲才勉强同意。

在我十七岁高中毕业之后，养父母还真的送我上了大学。

但是，不知人生辛苦的我，却愚蠢地选了所和你们斯坦福一样昂贵的私立学院。我父母是蓝领工人，他们即使将所有的积蓄都花在了我的学费上，依然是"滴水填海洋"。

为了自己当初的承诺，他们愿意付出一切，即使是不可为而为之。

在短短的六个月大学生活之后，我就已经看不到其中的价值所在——付出如此巨大，收获又能有几何?!

那时我不知道，我在未来到底想做什么。我也同样不知道，大学能怎么帮我找到这个问题的答案。

不过，有一点我却很清楚：再这样呆下去，我会花光我父母一辈子的积蓄。

❶ Reed College，Portland，Oregon。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了减轻父母的负担，我决定退学。说实在的，在做出这个决定时，我也很害怕，很挣扎。但是，现在回头看，那的确是我这生中最棒的一个决定。

在我做出退学决定之后，我就不必去读那些令我提不起兴趣的课程了。我就可以开始去学点，那些在当时的我看来有点意思的知识了。

可在当时，这样做的结果远没有现在想起来的那么浪漫。

自此之后，我没住的地方，只能在朋友公寓卧室房间的地板上将就着。为了生存，我还去捡可以换五美分的可乐罐，目的仅仅只是为了获得能填饱肚子的硬币。

在星期天的晚上，我还步行七英里，穿过这个城市到那一边的一个神庙[1]，也只是为了能好好地美餐一顿。那顿晚餐，可是我一星期中唯一的一顿饱饭。

直到今天，即使是想起来，那里的饭菜，也还是世界上最美味的。

我跟着自己的直觉和好奇心走。由此，我不经心地遇到和获得的很多东西，在后来都被证明是我人生中的无价之宝。

比如说，里德学院在那时提供了也许是全美最好的美术课。在这个大学里的每个海报，每个抽屉的标签上，全都是漂亮的美术字。

因为我退学了，不必去上正规的课程，所以我决定去参加这个写字课，学学怎样写出漂亮的美术字。

在那里，我学到了几种不同字体的书写方式，我还学会了怎样在不同的字母组合之中改变空白间距，让它们看起来更漂亮。此外，我还学会了怎样排版才能做出最棒的印刷式样。那种美好、历史感和艺术的精妙结合，是仅仅靠科学的理性，永远都不能捕捉到的。在那时我的心目中，那种发现带来的满足感，实在是太迷人。

在当时看来，这些“雕虫小技”式的东西，对我未来的人生，好像也没什么大不了的实际价值。那时打发时间的动机，远大于由此获得实际利益的功利心满足。

十年之后，当我们在设计第一台麦金塔电脑（Macintosh，简称 Mac）时，我却有机会，把当时我学的那些东西，全都融进该电脑的设计理念中去。那是我们设计出的第一台，使用了漂亮印刷字体的个人电脑。

这可能就是命运在冥冥之中的安排吧：如果我当时没有选择退学，就不会有机会去参加那个我感兴趣的美术课；如果没有那个背景，麦金塔就不会有如此丰富的字体和赏心悦目的字体间距；如果没有我们的先期工作，微软的视窗，很可能就不会得益于对麦金塔的抄袭，让今天的个人电

---

[1] Hare Krishna 神庙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



脑，有如此美妙的字形。

当然，我在上大学时，是不可能预见到这之后将会发生的事的。我没有先见之明，任何人都没有先见之明。那时候，我自然也不可能将这些人生所经历的点滴，用因果关系串连起来，并且借此来设计自己的人生。但是，十年之后，当我再回顾这一切时，我倒是突然有种豁然开朗的感觉。

我想强调的是，人生有很多偶然的因素在引导我们前行。在开始时，我们不知道，它们会将我们引到何处。若干年之后，当你再回过头来，将人生的经历和片断串起来，你才会恍然大悟。

就是因为这种原因，我意识到，每个人和每一天，我们能做和应做的，就是要相信自己：你每天的经历对你的未来，都价值非凡！

有些东西，在无形之中，左右着你我的人生走向。你必须相信：你的勇气、人生理想、生命、因缘等对你人生的巨大价值。

人生说到底，就是一个过程。正是不同的经历和磨炼，才造就了不同的人生。我对自己所经历过的一切，从来都没有抱怨、失望过。在我看来，正是它们才让我的人生更有特色，更与众不同。



第三节 盗亦有道

乔布斯的人生起步，无法和盖茨相比，甚至都不如王安。侥幸获得初步成功之后，又一次次遭受挫折，面临强敌，大起大落好几次。对于他的成功与失败，有不同的人从不同的角度，进行了五颜六色的解读。

有的真实，有的意淫，有的为搞笑而胡编乱造。真实的故事，你还得细读后面的内容，还得深入理解他当初所面临的对手，那些同样精彩的创业故事，其后，再将这些故事合在一起来思索。由此，你才会恍然大悟！

诸葛亮有大意失荆州，有败走麦城而不得不唱空城计的后悔。起因是他对自己的判断太过自信，对自己部下真实能力的误判以及对自己对手智慧的低估。乔布斯也因同样的原因而吃了亏，并因此而付出的代价，比诸葛亮的有过之而无不及。与普通人不同的是，他能从自己的失误中快速学习，加速自己智慧的成长。

在自己最得意的时刻，他太自豪自己电脑界面设计的伟大，却忘了“螳螂捕蝉”需防“黄雀在后”的古训。忘记了隔墙有耳，忘记了被强盗惦记的危险。

有人很夸张地讲了这样的一个故事：“当乔布斯在硅谷干得有声有色的时候，有一位和他同年的小伙子，也开始做起了在硅谷大发横财的梦想。这位看上去更弱不禁风的小子，不久前，还在波士顿被寒风吹得难以站立。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得意正猖狂的乔布斯，怎么都看不上这位想吃天鹅肉的家伙，结果却被后者钻了空子——先是瞒天过海，再是顺手牵羊，其后就是反客为主。三十六计，一下就用了三招，招招致命，几乎将乔布斯逼进了死胡同。”

故事里面的小伙子，就是今天大名鼎鼎的微软创始人盖茨。盖茨和他的微软，与乔布斯和他的苹果之间的纠结，远比这个“故事”描述的要复杂得多。他们之间一次次的“相互吸引”，又一次次的相互排斥，就像一对不可能在一起的年轻男女，好想轰轰烈烈地相恋一场，可是，这样那样的原因，都让他们无法如愿以偿。

盖茨和乔布斯的纠结，是个很特别的个案。详细的描述留在后面。

盖茨和乔布斯都出生于 1955 年，而且还都是因为看到了电脑行业的难得机会，而从大学辍学创业。与盖茨不同的是，乔布斯的辍学是在没有办法的情况下的不得已。而盖茨则是“吃饱不愁饿”的主动选择——做这种决策的时候，他已经意识到自己很快就要发财，当百万富翁了！

乔布斯在电脑硬件行业的“先行”成功，让他低估了盖茨，这个靠搞软件“混日子”的“呆家伙”后来居上的能力。

在开始时，两个人都没有形成自己的经营风格，基本上都处于摸索阶段。不过，不善言辞的盖茨，由于个人的原因，喜爱玩技术，最后，他将此发展成自己的特色，靠贩卖标准发财。微软的成功靠的是垄断和强迫。

而擅长“夸夸其谈”的乔布斯，则不喜欢为技术而技术，却喜欢通过技术的组合来打造最让消费者动心的产品。他玩的是让人上瘾，让百万、亿万的消费者为他而疯狂。乔布斯的成功，靠的是让人痴迷，是循循善诱的结果，是消费者愿者上钩的自觉自愿。

技术和非技术因素在商业成功上的价值，孰重孰轻，乔布斯很早就有直觉上的深刻感受。

开始在技术行业混饭吃时，有一次，他为朋友揽了一份价码 1000 美元的活，开发了一个小软件。他的朋友花了一天一夜就干完交差，他在获得 1000 美元之后，骗他的朋友，说只有 600 美元，两个人对半，一人 300 美元。结果，以负责营销的身份，他获得了 70%的收益。

这里的“骗”和“合理”，后来者可以从不同的角度来评说。在良心上，乔布斯会不会因这样的欺骗而自责，或者他有更好的借口，就只有他自己知道了。

在盖茨离开哈佛回家创业的时候，他对艾伦也有过很类似的“欺诈”，不过，他使用的是“明枪”和强抢，正如他后来对付消费者的手段：他以自己从哈佛退学代价巨大为由，要求拥有公司 60%的股份，另外的 40%留给艾伦。而那时的盖茨和年长的艾伦相比，他自视为更重要的技术精英！

从最终结果来看，这两位占小便宜的家伙，都用事实证明了，在企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的经营成功方面，自己比对方更“重要”一点。

不过，在开始时的乔布斯看来，恐怕着眼点和盖茨还不同：在无意识之间，乔布斯感悟到管理、营销、公关，这些非技术性的因素，比技术因素的价值更大，对一件产品的商业化价值实现也更为关键。也可能就是这种感悟，在后来一次次的成功与失败的体验中，得以强化，最后才造就了今天的苹果巨人。

在今天人们的眼里，同龄的乔布斯和盖茨，同样在 IT 行业打拼的两员战将，有着明显的不同：在个人风格上，盖茨追求理性、偏重技术，他所领导的微软贩卖的是标准；而乔布斯则极端感性、偏重设计，他主导的苹果贩卖的则是个性。

两个人都喜欢独裁，盖茨给你的是“釜底抽薪”的性命“威胁”，而乔布斯给你的则是“高高在上”的“姜太公钓鱼”——愿者上钩的江湖豪气。

不同的个性，造就了不同的行事风格，也由此造就了美国商业界的多彩。习惯于计划经济，习惯于服从领导的人们，对于这种风格和“变异”，似乎有些难以接受。

而让乔布斯后悔一辈子的是，盖茨能有如此牛气的今天，是当初自己自傲，不得不唱空城计时，被精明的盖茨抓住机会，攻城成功的结果，而且还是釜底抽薪式的。下面是颇有市场的另外一个“山寨”故事[1]。

1984 年，盖茨来到加州库佩迪诺的苹果总部。这里的草坪上飘扬着海盗旗，每个研究员的桌上，也装点着海盗标志。当时乔布斯正沉醉于第三代苹果电脑麦金托什的研发，对已经取得的成绩正沾沾自喜。

“科技”“占优”的乔布斯公司，由于误判，给了盖茨“免费”探军营的机会。他可能觉得，自己是做电脑的，盖茨是做软件的，不应该也不可能成为竞争对手。结果，一失足成千古恨。他眼中的谦谦君子，原来不过是一个喜欢“盗窃”的“小人”。从此之后，他自己也迷上了“盗窃”这一行，而且，还自我发展出了一套盗亦有道的哲理：盗的最高境界是盗窃灵魂！

进了乔布斯军营的盖茨震惊地发现，苹果公司搞的电脑，和以往的计算机完全不同：屏幕上不再是只有一长串枯燥的数字或者字符，而是性感的图形用户界面。他迫切想找机会打开这个机器看一看，看看这个系统到底是怎么来的。

“史蒂夫，我们最近开发了很多应用软件，你有兴趣吗?”精明的盖茨开始用“明修栈道，暗度陈仓”之计，糊弄乔布斯。结果，还真的成功地让正苦于缺乏应用软件的乔布斯同意了双方合作的提议。盖茨和他的团队

[1] 对于这个故事的真实性与否，你还是得读完后续的内容，再自己去判断吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则因此而获得了来自苹果公司的样机。

一个在乔布斯看来双赢的合作，却彻底改变了微软的未来，也将乔布斯逼到了绝路。

一年之后，微软的图形用户界面系统诞生了，原本就在和 IMB 的兼容机征战中处于劣势的苹果电脑，就此雪上加霜。乔布斯也因为这一次次的误判和局部战败，在公司主导权之争中败北，不得不黯然辞职。

除掉自己的心腹大患，微软的征战大军前面就是一马平川了。配合 IBM 电脑的兼容和开放，在兼容机制造商们为了一点微利相互倾轧、六亲不认的时候，盖茨的微软则凭借自己的垄断地位获得巨利。

等到苹果公司蓦然发现，自己被盖茨和微软无耻地“偷窃了”技术之后，再想通过司法程序来讨回公道为时已晚了。苹果电脑控告盖茨侵犯专利权，一场长达十余年的官司给自诩为“海盗船长”的乔布斯，好好地上了一堂人生教育课。

在苹果和微软发展的早期，专利还不是大公司敲诈新公司的工具，新发明的环境比现在好得多，这就给像苹果这样的公司后来居上创造了良好的条件。

很可能，盖茨是在相当大的程度上受了苹果的启发，才“学习”着“灵机一动”，有了视窗系统的研发冲动。

第一次三国大战，乔布斯联盟摩托罗拉，对阵归附联手之后的 IMB 和英特尔的兼容机大军，外加有城下之盟的微软。

对手强大，来势汹汹，老练不够的乔布斯在这第一局的决战之中最终彻底败北。

离开苹果之后的乔布斯，开始了自己的反思：初期成功的基础到底在哪？自己注重个性的经营风格，到底有没有成就大业的机会？

许多人经历这样的挫折之后，多数选择了放弃，而走一条更“容易”“成功”的大众之路。但是，后来的结果让人不得不服：失败和挫折没有改变乔布斯的人生活法！

“人们说我固执，而我觉得自己执着！”

这样的警句，再适合乔布斯不过了。走一条大众不喜欢走的路子，走起来可能是艰难点，但是，你由此的得益，也是大众所难想象到的。

这是乔布斯人生给予我的最大启迪之一。

在乔布斯英年早逝之后，失去一个有实力的竞争对手和难得的昔日“伙伴”，让盖茨倍感寂寞。

他在自己的悼词中，以英雄惜英雄的口气，写道：“惊闻乔布斯辞世的消息，我深感悲痛。夫人梅林达和我，向史蒂夫的家人和朋友，以及向所有被史蒂夫的作品所打动过的人，致以诚挚的慰问和哀悼。史蒂夫和我相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



识近 30 年，在这之间，我们既是合作伙伴、同事，又是竞争对手和朋友。在历史上，很少有人对世界产生过像乔布斯那样的影响，他的这种影响的效果，将是长期的和持久的。对于我们，有幸与乔布斯共事，是一种无上的荣幸。我将深刻缅怀他。”



第四节 成功的偶然与必然

人生第一桶金，对于后来的发展，通常都起着至关重要的作用。这种作用不仅仅体现在所获得的资金本身，更重要的，是由此所积累和悟出的成功之道，以及由此所塑造的个性和毅力。

在这里，首先涉及的恐怕就是勇与谋之间，孰重孰轻关系的理解了。

打仗，智勇双全，有勇有谋，是每一位统帅都梦想获得的最优秀的将军素质。但是，在现实之中，两者兼备的少之又少，更何况是在刚“出山”之时。善于学习和积累，是造就“天才”的唯一之道！

那么，在生意场上，对于开始时的第一步，在两者不可兼得的情况下，如果只能取其一，勇和谋，谁又更重要呢？

1955 年 2 月 24 日，乔布斯出生在美国旧金山。人们回忆说，学生时代的乔布斯，聪明、顽皮，不守规矩，有时甚至是肆无忌惮，常常喜欢别出心裁地搞出一些令人啼笑皆非的恶作剧。这点，和将美国国际集团一手打造成排位世界第一金融帝国的格林伯格，和小时候的林彪，几乎都是一样的。

看来，真正的优秀人才，小时候恐怕都是一些不守规矩，喜欢挑战规则和传统的家伙。乔布斯只不过是又一个，第 N+1 个范例而已。

由于父母明智地一次次搬家，让乔布斯从小就有机会成长在现在大名鼎鼎的“硅谷”附近。那时的“硅谷”还是一个相对荒野的地方。从车库起步的“硅谷”元老——惠普公司，却已经开始在那里做得红红火火。

得益于地利和人和，小小年纪的乔布斯，就有机会和惠普的职员做邻居，混在一帮“精英”之中，吸取养料。

乔布斯所在的高中有一个三年的电子学课程，他只上了一年就没有继续。从那时开始，他的个性和喜好，就已经决定他不可能成为技术专才。

其后，又是一个偶然，他对电子学的兴趣，被一位在惠普工作的工程师所赏识。而且这位还很热心，将他推荐给了惠普公司的“发现者俱乐部”。

如果说是天赐良机，才让乔布斯得以成为今天的巨人，恐怕也太夸张了点。因为，有那种机会成为俱乐部一员的，恐怕也远不止乔布斯一个人，但是，其中又有多少人后来能够大有作为呢？

为什么多数人又没有做到呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恐怕，这答案就是缺少勇气吧！

这迈出第一步所需要的，勇气恐怕比谋略更重要！

那是一个专门为年轻工程师举办的聚会，每星期二晚上在惠普公司的餐厅中举行。在他参加的第一次聚会上，乔布斯头一次见识了什么叫台式计算机。从此之后，他又开始迷上了计算机，这个神奇而又难以捉摸的家伙。

天生就有的多于平常人的好奇心，将他的兴趣一步步凝聚，等能量积聚到一定程度之后，无形之中的爆发也就成了必然。

随后，偶然继续演绎：在上高中时，乔布斯在电子学课堂上有幸认识一个本校毕业生，比他年长近 5 岁的沃茨。很快，两人就由于对电子学的共同爱好而一见如故，成为“忘年交”。那时候，沃茨是学校电子俱乐部的会长，对电子学的兴趣已发展到痴迷的程度，而且已经掌握了不少的相关知识。在见识不多的乔布斯眼里，他就是一位天才和神人了。

乔布斯的这个机遇，和盖茨倒是非常类似：盖茨也是因为有机会认识艾伦，并且成为朋友，其后才在年长自己三岁的艾伦带领下，步入商道的。

做生意，从开始之前就有一个知心的伙伴，勇气也会无形之中多了几分。这种团队的合作，恐怕对于他们的起步也价值非凡。

高中毕业之后，成绩还行的乔布斯被质量不错的里德学院录取。但是，入学不久，他就发现，自己不得不学习很多在他看来没有价值、啰啰嗦嗦的公共课。

在美国的大学，开始时，你必须完成大量的公共课学分，才能进入专业课的学习。美国大学本科强调的是通才教育，更为专业的选择常常是在本科之后，通过继续的五花八门的深造渠道获得的。这里面，既有中国人熟悉的读研，也有美国人习惯的医学院和法学院“深造”，还有大量的通过证书考试获得的深造认可。总之，条条大道通罗马，而且，你还可以八仙过海，各显神通。

正是这种灵活性让乔布斯没有必要强迫自己，去完成自己非常不甘的程序，获得一个价值不是很大的头衔和学位。

在被枯燥乏味的课程困扰的同时，他还发现了一个巨大的“秘密”：那种贵族学校，不是他这种来自蓝领阶层的家庭所能承担得起的。

出于对父母亲经济负担过重的忧虑，和对学业兴趣不足的烦恼，他在 6 个月之后就选择退学。说高尚点，这体现了他的爱心，对自己养父母的爱护。“讲孝心是会有回报的”，中国人爱讲的“好有好报”的另一种说法，在乔布斯身上似乎也灵验了。

细想一下，乔布斯的退学，既是因为经济上的原因，也应该不完全是。因为，如果纯粹是因为经济上的原因，他实际上应该有多种选择：挑选一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个学费比较低的公立大学转学，他甚至可以去读社区大学，其后再带着学分去完成本科，这样做也不会很费钱；如果他的成绩比较好，获得一个比较好的资助机会，也不应该很难；再不行，就去军队干上几年，用自己的服务和政府交换，其后让山姆大叔掏腰包为自己交学费，美国每年都有大量的年轻人通过这种办法完成学业。一句话，在美国想读书，机会太多，能够去的学校也太多。

那么，到底是什么原因让他选择退学呢？

对于所学内容缺乏兴趣，也就是说，他缺乏必要的耐性去完成必要的基础课学习，应该是更为重要的原因。如果他有个比较严的父亲，或许这一条就不成立了。事实上也未必，因为，还有盖茨和戴尔这样的后例！

最关键的，还是美国相对宽容的生活环境和对个人兴趣的看重。如果你每一天都不得不面临生存的压力，如果你除了获得一纸名牌大学的毕业文凭之外，就很难有个好的人生机会，那么，你只能选择拥挤的独木桥了。虽然心酸和苦闷，虽然极为不情愿，你可能也还是选择“能忍则忍”，特别是被以此为荣的中华文化长期浸泡和习以为常之后。



第五节　成功必须靠行动

显然，这不是乔布斯的个性。他煎熬了 18 个月才最后决定一了百了。这之间，他去了公司，尝试有没有其他养活自己的办法。他也去过印度，看看能不能从佛祖那里获得灵感。1970 年代是美国年轻人生活最感“颓废”的时代。战争带来的死亡阴影，吸毒、性解放带来的空虚，也曾经让缺乏精神导师的乔布斯苦恼过。

有一个故事说，一度，乔布斯好不容易找了一份工作，有口饭吃。但是，他既没有值得炫耀的文凭，又不修边幅，还好几天不洗澡，让和他一起工作的同伴忍无可忍。前两者都好忍，但是，对于美国白人，好几天不洗澡，那刺鼻的体臭味，是很难让人接近的。即使如此，看中他不错的能力，他的老板居然还能继续容忍，并且将他安排在一个比较自在的角落，让他自由自在地过日子。

就是这种美国式的宽容，无形之中鼓励他这样的年轻人，按照自己的意愿，尽可能一展自己的个性和才华，挖掘内心深处的自己。这生意之外的“生意经”，就已经将中国人和美国人拉开了距离，乔布斯当然就难以在中国找到影子了。

即使和普通的美国人相比，在 20 岁左右的年龄，他居然敢尝试如此之多的新鲜玩意，这本身就已经预示着，他已经不是一个“凡胎”了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

19 岁那年，选择退学之后的乔布斯，在雅达利电视游戏机公司找了一份起薪很低的工作，做了一名职员。由于收入低，租不起住的地方，就借住在朋友沃茨家的车库。幸亏他生活在气温比较高的加州，还能在车库里面住下。

现在，在美国的很多州，出于安全考虑，在法律上已经不再允许有人住在车库里了。那时候的乔布斯，也算是多了一份幸运。

就是在那段时间，他还时常回到自己还挂有“名分”的里德学院，去旁听书法和美术课。随后的岁月，无所事事的他，有机会和沃茨一起，一方面捉摸电子方面的知识，一方面梦想着，怎么样，何时，才能拥有一台属于自己的计算机。

在那个年代，市面上卖的计算机多是商用的。体积庞大，价格昂贵，就是初期计算机的身份标记。在很多凡人眼里，计算机就应该是那种样子的。而在乔布斯他们看来，那种样子怎么看都难以让自己顺眼。

下一步就是怎样改才能看顺眼的问题了。思维角度的差异和努力方向的不同，将普通人和“天才”分开了。

就在大家熟视无睹，满足于“知道”和“接受”现实的时候，乔布斯和他的伙伴，则在思考着改变和领导潮流的走向了。

面对现实和理想之间如此之大的困境，两位小家伙在一起异想天开：怎样才能生产出普通大众都能够买得起的计算机呢?

类似的好奇心和知识准备，很多人都有。但是，不同的是，多数人也就是想想，意淫而已。有的人吹点牛，其后自己也忘了，曾经的自己也曾经那么“伟大”过。

这些人，接下来也还是想和分析。他们没有意识到，成功必须靠行动！不管当时的乔布斯是不是意识到这点，至少，他不会满足于想。

正是对于行动的看重，正是拥有初生牛犊不怕虎的勇气，让他不知不觉地为自己，也为世界，打开了一扇大门；也才有可能，演绎后来的神话！

重温历史，我们会发现，这样做的，乔布斯不是第一，也不是最后一个。他能够起步，得益于有一个充满创造性的沃茨这个伙伴。在当时的环境下，他远没有显现今天成为巨人之后释放出的巨大光芒。

在那个年代，有好几位不同背景的年轻人，也开始了类似于乔布斯的探险。有的获得了不错的成绩，很快就为自己累积了不菲的金钱财富。更多的人即使获得了短期的成功，也选择半途而废。那么，到底是什么原因，使得最后获得巨大成功的人寥若晨星呢?

这，就是下面的故事将会告诉你的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章 偶然与必然

经验、活力加梦想，我不畏从头开始！

——史蒂夫·乔布斯

人生是不可计划的，人生又不能没有计划。

人生不可计划。

因为，事先计划好的人生，很难有大的作为，不管这种计划是来自于父母的安排，还是自己每天对着镜子干吼“我能、我能”而希望获得的成功；更因为，很多偶然的因素，在不经意中，会时不时给你提供计划之初难以想象的机遇，而又是这断断续续、似有非有、转瞬即逝的机遇，才创造了不同的人生。

人生又不能没有计划。因为，要想将机遇变成实实在在的机会，你就得有行动和指导行动的计划。不然，就会像无头的苍蝇，再好的机遇，对你都没有太大的意义。

短期强调计划，长期看重感觉！

乔布斯的故事，再一次给这种哲理赋予了新的人生注解。

 第一节 创业与不熟不做

人们常说，再好的计划，如果缺乏行动，都没有意义。

很多人喜欢搞计划，为了一个完美的计划，可以费尽心机。可是，计划的归宿，却是一阵自我满足，仅此而已。自此之后，就是胆怯和花大量的时间去寻找借口，为自己不做，不付出行动，来寻找理由。

“不熟不做”，就是很多人常常挂在嘴边的“最高指示”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

殊不知，对于一个创业的新手，你应该是什么都不熟才对。

既然你什么都不熟，难道要等待你已经熟了再做？

如果是，即使你已经很有把握，那么，那时候，你又会有什么样的机会呢？

对于新的机会，特别是利润率比较高的机会，往往就存在于大家都不是很熟的行当。如果大家都遵循一样的逻辑，那么，这个世界上还有创新吗？

冒险和创新，就此获得超额利润，就是资本主义企业家精神的核心和精髓！

创业之初，乔布斯所面对的，就是一个大家都不熟，特别需要智慧和创新的机遇。

熟了，就意味着太多的人已经知道怎样折腾，也同时意味着，已经没有什么机会了。商业成功最大的驱动力，似乎不应该是熟不熟，而是自己的兴趣和热情。只要有烈火燃烧般的热情，再不熟的行当，很快都会成为自己得心应手的一碟小菜。

盖茨是这样，巴菲特是这样，戴尔也是这样。成功者似乎都是这样。而那成千上万的"失败者"，那些过着普通日子、好想成功、又不敢冒险的人，则拥有着完全不同的心态和行事风格。乔布斯昔日的伙伴韦恩，就是最有代表性的一位！

让乔布斯获得成功的是他对于让普通人能拥有电脑的热情，以及达到这一目标所带来的成就感。为了这个成就感，他花费了大量的时间来琢磨：目标已经确定，那么怎样去实现目标？

这时候，他是不可能花时间去思考：有没有可能成功，是不是该继续这种成功"可能性""不大"的工作！

而对于这种可能性"思考"的看重，却是众多的失败者所共同拥有的个性。

如果说，兴趣是成功之母的话，那么，行动和付出就应该是成功之父了。

乔布斯的创业开始于 1976 年，是从设计和制造一台电脑开始的。那时候，他基本上还是一个"无业游民"，一个喜爱玩电子零部件的发烧友中普普通通的玩家。

玩着玩着，他异想天开，打算自己也设计一台个人电脑。严格说，他是看到了沃茨设计的纸上电脑，想让沃茨在此基础上制造一台电脑，做点生意[1]。然后，卖给发烧友，看看能不能赚点钱。

---

[1] 关于第一代苹果一号电脑的故事，参阅后面的第九章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



很多最后成就大业者的创业起步，都是基于一个非常普通的理由和很不起眼的动机，乔布斯也是一样。伟大来自于平凡，也是乔布斯的人生注解之一。

制造个人电脑，最关键的零部件是微处理器，也是当时造价最高的部分。在市面上，乔布斯和沃茨看到装在计算机里面的，是英特尔公司生产的 8080 芯片和它的后续产品 8085 芯片。该芯片的出售单价是 270 美元，而且还是批发价，只能够批发给公司客户，不零售给个人消费者。

当时的英特尔的主业还是存储器，还是一个“存储器生产厂商”。由于制造出来的芯片数量少，卖起来价格就高。那时芯片制造业的老大还是摩托罗拉。

也是命运使然，如果那时候乔布斯已经有了一家公司，如果他有办法搞到 75000 美元，买得起 1000 只这样的微处理器的话，或许，他也有机会获得类似于阿泰尔电脑所获得的 75 美元单价[1]。这样一来，他也不太会去寻找类似的零部件，也不会有摩托罗拉微处理器在苹果产品线上大放异彩的历史了。那么，电脑的发展史，估计也会有很不一样的演进，乔布斯也会有很不同的归宿了。

在美国，注册一家公司倒不是什么太麻烦、费事的事，也没有注册资金一说。创业起步在美国，还真的是很容易。但是，用 270 美元微处理器单价造出的电脑，对于普通的消费者也还是太奢侈。



第二节　展销会是个好地方

英特尔是一家在八年前才开始组建的公司。1968 年，仙童公司的三位灵魂人物，诺易斯、摩尔和葛鲁夫，不满足于在这家大公司过安稳日子的生活，决定离开公司，合伙创业，以集成电子技术为主导，来设计和生产自己的主打产品。为此，他们还为自己的公司取了个来自“集成电子”[2]字头的“英特尔”（Intel）名字。

经过几年的折腾，在年轻的物理学博士霍夫的领导下，公司于 1971 年设计和制造出了世界上第一块四位微处理器芯片——“英特尔 4004”[3]。不久之后，改进型的八位微处理器 8008 也开发出来了，基于它们制造的电脑，

---

[1] 参阅后面关于“第一台商业化个人电脑”的故事。
[2] Integrated Electronics。
[3] 当时，他们称其为 MPU，后来，随着 MPU 功能的强大，而改称为 CPU。这个最原始的芯片，集成了 2000 个晶体管，由此奏响了电脑时代的序曲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

犹如一个庞然大物，被摆在了消费者的眼前。对于这个新生儿，在兴奋之余，人们也非常失望：4004 和 8008 的工作频率不高，用它们构成的计算机功能太差，没有太大的实用价值。

1973 年，英特尔公司发布了八位 MPU 8080，它集成了 5400 只晶体管。正是 8080 芯片的大批量生产和供应，才真正开启了微处理器在电子技术领域的应用时代，这已经是多少年之后的事情了，而且，还有 IBM 的功劳●。8080 芯片包含了 8008 的全部指令功能，同时，它的硬件功能则比后者有了大幅度的提高，由此大大提高了时钟工作频率。

在此之后，英特尔公司又对 8080 加以改进，在 1976 年研制出了 8085 芯片，在里面集成了 9000 只晶体管。这种芯片不仅比 8080 芯片的功能更强大，而且还在软件上和 8080 保持着完全的兼容性。

那个时代，硬件发展水平低，软件的发展水平就更低了。软件对于微机应用的重要性，还没有被多少人看到。微软的盖茨，就是在那个被人忽视的领域寻找到了先机，并且将它发展壮大的●。

英特尔的芯片获得了巨大的成功。随后，就是竞争者的跟进。

利润巨大，竞争者快速跟进，拥有类似功能的芯片将很快出现。

在那个年代，加州作为美国电子产品橱窗时代已经来临，很多电子产品展销会都在加州举行。生活在加州的地利优势，又一次在无形之中帮了年轻的乔布斯。

会不会有类似功能的产品，同时在价格上又优惠很多呢？带着这种疑问，乔布斯和他的伙伴沃茨开始了大搜寻！那时的电脑还没普及，也没互联网一说。要想在市面上找到一个特定的产品，是一件很费力的事。特别是在自己对市场很不熟的情况下。

大海捞针，费时费力，是件坏事，也是件好事。很多人会在这种费时费力的现实面前低头，而选择放弃。这样一来，就给了那些持之以恒，“顽固”如乔布斯的人以难得的机会。这又成为后来人们口中念念不忘的，上苍赋予的恩惠和独特机遇。机遇是自己创造的事实，在成功者口中和失败者心里，一直都是非常不同。在加州的寻找，无疾而终！很多人在当时都进行了类似的尝试，但是，多数人到此为止。可是，这两位却像是鬼迷心窍，到了黄河还是心不死。加州本地没有，其他地方会不会有呢？如果其他地方有，他们会在什么地方出现呢？

“展销会！”一位朋友的点拨，让被乌云压得快受不了的两颗心，见到

● 英特尔当时已经在自己的主打产品上被日本对手打得抬不起头来，没有办法的情况下，选择了痛苦的战略大转折。参阅后面的相关章节内容。

● 微软在这之前就已经开始起步。它和盖茨的故事，在后面详述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了一线曙光。那时候，展销会还是大公司之间相互交流的平台。小公司和个人通过展销会大显身手，还不是很普遍，更别说是到展销会上去寻找一个功能上相似的电子产品了。

1976 年在旧金山举行的计算机产品展销会上，两个年轻人在不同的展台之间来回穿梭和询问，还是没有获得想要的结果。在快要绝望的时候，他们决定再到摩托罗拉公司的展台看看。那时候，在芯片市场，摩托罗拉是一个比新兴的英特尔更为权威，更有资历的公司。

早在 1940 年代，摩托罗拉所生产的轻便双向调幅对讲机，就已成为第二次世界大战中电子产品重要性的一个象征和里程碑。随后，该公司不仅在通讯领域长期领导潮流，而且，还是让电视和收音机得以普及的功臣。以生产物美价廉电子产品为特色的摩托罗拉摊位上，一个标号为 6502 的芯片让沃茨眼前一亮。

这一次，他们是以性能为主来寻找替代品：虽然这种芯片在此前基本上是被用来制造通讯设备，还没有被用于制造微电脑，但是就性能而言，应该是可以和英特尔的 8085 芯片有得一比，而卖价却只有区区 25 美元。

乔布斯和沃茨带着刚买到的摩托罗拉 6502 芯片，也怀着一颗忐忑不安的心，回到了沃茨家的车库。这个芯片是不是好用，试试看就知道了，反正代价也不是很高。

擅长技术的沃茨，很快就设计了一个电路板，将 6502 微处理器和接口及其他一些零部件安装在上面。其后，再通过接口，将微处理机与键盘、视频显示器连接在一起。几个星期的折腾，一台电脑样机问世了。这，就是“苹果一号”！今天轰动世界的苹果公司，就是在这样一个地方和时候，来到了这个世界。

“电脑”制造了出来，下一步该干什么？这就不是沃茨该操心的事情了。

事后看来，如果没有沃茨的技术头脑，就不可能那么早发现 6502 芯片在电脑制造领域的价值。如果没有乔布斯的商业头脑，以那个芯片为基础制造出的电脑，也可能很难那么快让市场接受，实现商业上的价值。

实现商业价值和掌握技术水平，谁更重要？

这永远是一个争论不完的话题。

但是，有一点，如果在开始之初，他们想先搞明白谁的价值更大，再来确定谁该拥有更多的股份，然后再来开始办公司、搞产品，那么，大家今天看到的苹果公司肯定是不会出现的。

很多人一辈子一事无成，就是因为在这个“鸡和蛋”的魔咒面前，无所适从。说到底，还是贪婪和自利心太重，太怕吃亏，结果却在无形中吃了大亏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 韦恩的故事

乔布斯是一个懂点技术，并且具有优秀商业头脑的人。电脑制造出来之后，就是“招摇过市”，让更多的人知道它的存在和神奇了。或许，通过大家的口口相传，也能遇到一位识货，并且能帮自己将生意做大的主。

朋友的震惊和溢美之词，让乔布斯“意识到”这是一个很有市场潜力的产品。在那个时候的他们，是不可能意识到，这个其貌不扬的东西，作为苹果公司的第一台个人电脑，会给未来的世界带来多么巨大的影响。

不管怎样，闻到钱的味道的乔布斯，决定就此出击，大干一场。

下一步，就是批量生产出产品，销售出去。

乔布斯的乐观，感染了沃茨。在乔布斯自己卖掉心爱的大众牌二手汽车之后，斯蒂夫·沃茨（Steve Wozniak，简称 Woz）也卖掉了他珍爱的惠普 65 型计算器。两位的牺牲，给他们带来了 1300 美元的启动资金。按照中国人的概念，这就是“注册资金”了，只是在美国，公司注册时是没有人问你是不是有资金的，更别谈是多少资金了。

1976 年 4 月 1 日，愚人节那天，带着自愚自乐的心情，乔布斯和沃茨，外加在乔布斯游说之后动心的朋友韦恩（Ron Wayne）三人，签署了一份合同，成立了一家设在车库的电脑公司。

今年 77 岁的韦恩，当年以 42 岁的“高龄”，在 21 岁乔布斯的说服下，作为乔布斯的朋友，和 26 岁的沃茨一起，当上了老板。

韦恩占股区区 10%，两个年轻人各占股 45%。沃茨负责技术层面，乔布斯负责营销，韦恩则负责“指导”，当军师和精神领袖，外加管理。

入股之后，韦恩实在是睡不着觉：两个年轻人除了一腔热情之外，用身无分文来形容是再合适不过了。他们既没有资产，也没有经营经验，更没有专利。什么都没有，除了梦想和异想天开！

“如果不成功，会是什么样的结果？如果公司破产，谁的损失最大？”

这些就是年长的韦恩在几十年之后，当人们问他，为什么那么早就选择退出时，给出的当时所担忧的问题。

十二天的思考，让韦恩得出了结论，也下定了决心：如果破产和失败，他将是唯一的责任承担者。那么，他这许多年来辛辛苦苦积累的一切，也将在一瞬间化为灰烬。

越想越怕，越想越睡不着。十二天后，他向两个在他看来不可能有前途的年轻人摊牌：买走他的股份，他全部退出！

十二天的投资，他收回了 2300 美元！在当时看来，可能是一笔不算小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的数字。

这之后，他过了一阵安心的日子。

韦恩给出的退出苹果公司投资的那些理由，事实上都是不成立的。一般来说，如果担心有风险，他们可以成立一家有限责任公司，于是乎，他的风险就是他已经投入的资金。再者，他也只占有10%，相比对方各自45%的股份，应该是风险小很多。

区区十二天，他就收回了2300美元，而乔布斯他们两个人投资进去的，估计也就是那个卖掉家当所获得的1300美元。这样算下来，韦恩的投资回报率，还是非常高的，因为，他毕竟只有10%的股份。他所获得利润的来源，还是随后苹果一号的热卖。

小气、贪婪和懦弱，就是韦恩之所以成为韦恩的最根本原因，也是很多人最终一事无成的“劣根性”所在！

韦恩是一位科技专才。据说，他到退休时，至少已经拥有一打以上的个人专利。但是，今年77岁的他，却在内华达的一个沙漠小镇❶，靠贩卖一些诸如硬币等小“古董”来补贴生活。

如果他选择继续持有苹果公司的股票，今天，他的身价将是几十亿甚至是几百亿美元，他的名字将成为世界上最富有的、屈指可数的几位之一。虽然苹果公司在生产苹果二号时得以重组，作为元老，他至少也能获得不错的占股。

这位当年在乔布斯眼中的导师和智者，在随后的日子里，也一次次因为自己的保守而错失机会。用他自己的话说就是：至少有六次，他都梦想着人生一搏，从此开始富有，却又很快因为这样那样的原因，在开始不久，甚至是还未开始时就选择了放弃。

他自己拥有大量的专利，可是却没有将其中任何一项转化为具有商业价值的产品。很多时候，他的技术成为他人财富的奠基石，而他自己则在获得一点小小的收获之后急流勇退，最终一事无成。

在乔布斯最需要资金的时候，韦恩强迫对方吐出自己所注入的资金，让乔布斯和沃茨的计划一度出现了巨大的混乱。原本想先用自己的资金造几台卖给发烧友俱乐部的朋友们，由此累积利润，让雪球慢慢滚大。

韦恩的撤资，让他们难以组装足够数量的产品出来。

韦恩的“乘人之危”和“落井下石”，让他和乔布斯和沃茨彻底决裂。在他退出苹果之后，他们就成为陌路人。乔布斯的个性很烈。韦恩的撤资不仅仅是胆小怕事的体现，还是不守信誉的小人所为。这种行为，让乔布斯很看不起。对于这样的人，乔布斯自然也没有继续交往的兴趣，想想都

---

❶ Pahrump。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倒胃口。

这个在技术行业靠技术吃饭的人，在 75 岁之前，居然都没有拥有过一台苹果电脑，也没有买过任何一台个人电脑。直到最近，在电脑极为便宜、非常普通的今天，他才买进了人生的第一台电脑！而这第一台电脑，很可能还是他这辈子所拥有的最后一台。

韦恩的人生活法，是不是有我们之中很多人的影子?!

机会，人人都有。人生改变命运的机会实际上太多。问题是，你真的有胆量抓住机会，实现命运的真正改变吗?

你真的有胆量，做你自己命运的主人吗?

你真的不想让韦恩的人生，在你自己身上重演吗?!



第四节 搏击命运，勇者胜

现在看来，乔布斯当年和摩托罗拉这样的“二流企业”联手，开始似乎就是一着败棋，注定了后来在对付由“一流”企业微软、IBM 和英特尔三军团联手时的失败。其实不然。当年的摩托罗拉可远不是现在的摩托罗拉那个熊样。那时候的微软、英特尔和它相比，充其量就是顽童而已。

看看下面这些辉煌的历史数据，你就能知道摩托罗拉的大概了：

1970 年实现了大约 8 亿美元的净销售额，雇员总数已经高达 36000 人。

美国在月球上的漫游车，就是使用摩托罗拉生产的调频无线接收机进行相距 38.6 万千米的月球与地球之间的话音联络。这种接收机的灵敏度比普通汽车收音机高 100 倍，却只有 0.681 千克。

也是在那一年，摩托罗拉推出了它的第一个 MC6800 型微处理器。该设备的早期顾客来自汽车、通信、工业及商用机器行业。其后，公司将其家用电视机工厂，包括著名的类星体商标出售给松下电器工业有限公司。而这又让后者大发了一次横财，并且成长为今天的巨人。

美国发射的太空“海盗二号”，也是通过摩托罗拉生产的设备向地球传回它所拍摄的火星表面清晰的彩色照片。在那个年代，这可是一件奇迹般的事情。

有了这许多的成功，和由此带来的源源不断的现金之后，摩托罗拉就在伊利诺伊州芝加哥市郊外建成了公司新的国际总部。该总部气势宏伟，占地 130 万平方米。

其后不久，摩托罗拉开发的“蜂窝”无线电话实验系统，经现场测试后获得成功。该系统因设置许多覆盖范围小的基站而有“蜂窝”之名。

摩托罗拉其后又推出了计算机控制的无线通信系统和相关产品。该系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



统采用集群方法，使运营者能更有效地利用拥挤的无线频率。

摩托罗拉推出了第一个十六位微处理器 MC68000。该处理器每秒完成200 万次计算，可用于科学计算、数据处理和其他商业应用。到 20 世纪 80 年代，强调质量控制和系统化管理的摩托罗拉，就已全面实施六西格玛的全面质量管理体系，成为先行者。

这一切说明，当时的摩托罗拉就是那个时代的科技领先者，是赚大钱的大公司。苹果和它的联盟，选对了对象。

但是，也可能同样是因为这种技术上的权威性，让摩托罗拉在不知不觉之中，忽视了技术之外的因素。虽然它也知道强调管理的重要性，但是，最终还是因为这样那样的原因，在一次次错过技术的转型之后，才有了今天几乎败落的摩托罗拉。

作为后起之秀的乔布斯，在几次折腾甚至是挫折之后，在对比 IBM 的不断成功和壮大、摩托罗拉的辉煌与败落，以及施乐公司类似的宿命之后，他倒是明白了一个非常重要的道理：技术上的暂时领先，决定不了公司长远的生存能力！

功夫在功夫之外！

这种来自中国文化的哲理，在有意无意之中被乔布斯悟得很透彻。是不是佛教信仰对他的影响有关，就只能由历史学家去回答了。

造出了一台苹果一号，并不就注定乔布斯商业上的成功。开始时，乔布斯面对的是困惑和尴尬：起步时，苹果机的生意很清淡！几乎没有顾客！

人们说，机会只留给有准备的头脑。对于乔布斯，这次也再次得到证明。一个偶然的“机遇”，给乔布斯的苹果公司带来了转机。

那时候的乔布斯，在很多人的眼里就是一个一无所有、异想天开的“小混混”。不同于一般“小混混”的是，他在琢磨产品，琢磨市场，琢磨怎样才能通过自己的努力，来打造一个成功的故事。

做出来的电脑销售不出去，很多人可能就此自叹自怨，抱怨自己生不逢时，运气不佳。可是，那不是乔布斯的个性。

没有买家，待在车库里等待，肯定不是办法。于是，他就到处“晃荡”。他和沃茨一起，带着这个新玩意到发烧友俱乐部去，向同行们抖落抖落一番。那时的他，还是太稚嫩了点，连怎样推销自己的新产品都不会。

如果想想此前阿泰尔电脑，通过一个空壳，就获得如此好的市场反应，很多人可能会就此选择放弃和退却。

但初生牛犊不怕虎，无知者无畏！

也是他的运气，天该让他成功。

就在头一年，有一个叫做保罗·特雷尔（Paul Jay Terrell）的商人，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看到了电子产品在未来消费品市场的巨大商机，于是，在1975年底，开了一家叫做“比特”[1] 的电子商店，主要售卖电子产品。

那时，个人购买电子元件很费事。很多生产电子元件的公司只对企业用户开放。乔布斯在英特尔遇到的买不到零部件的困境，很多其他人也同时遇到了。那时玩组装电子产品的个人，颇有点像今天喜欢玩电脑游戏的人那样，开始普遍起来。

杂七杂八的电子产品，若放在一起来卖，效果会好很多。

就是因为看到了这个商机，主动出击的特雷尔，才获得了出乎他自己意料之外的成功。对于传统“老掉牙”的礼品失去兴趣的消费者，在他的店里惊喜地发现了大量的、前所未有的电子商品。

节日期间拥挤的顾客人群，不停地响动着的收银机开关声，胜过世界上最美丽动听的音乐。店开了才一个月，就已经有人愿意当他的加盟商了！

于是，他以抽成的方式，在加州附近的城市，甚至是附近州的城市，“授权”开设了好几家同样名字的加盟店。而他的工作，就是为对方提供产品，放到对方的货架上去。

1976年3月，特雷尔成立了“比特公司”，成为当年美国境内四大电子产品零售商[2]之一。

那时候，今天已经成为电子产品销售巨人的百思买[3]，还是一家以销售音像产品为主的公司。这家发家于明尼苏达的零售商，在1969年时就已经上市，在1970年时，该公司才第一次实现销售额突破百万美元大关。

正处于绝境之中的乔布斯听说了特雷尔的成功，就开始了对特雷尔的公关战。乔布斯的说服力，居然让正志得意满的特雷尔相信了[4]。

如果没有特雷尔的经营成功，就不可能有乔布斯的机会，自然就不可能有苹果的商业问世和成功了。在这点上，特雷尔功不可没！

起家于硅谷的特雷尔，见识了乔布斯向他展示的苹果电脑，有点不经意地对乔布斯说：如果你能在30天之内，提供给我完整的电脑机器，我想订购50台。

最终，他们以500美元的整数价格“成交”——实际上是意向性的成交[5]。

---

[1] Byte Shop。

[2] 和他对垒的另外三位是：Heisers，亚特兰大的Peachtree和马萨诸塞州的Dick Brown。

[3] BestBuy。

[4] 也有人说，是因为有一次，特雷尔到一家发烧友俱乐部去逛，想看看是不是有什么值得他放到自己货架上去的新玩意，恰好看到了乔布斯和沃茨搞出来的电脑。就此他们相识，并且很快达成了协议。

[5] ＄500是商店批发进价。后来乔布斯和沃茨设定的零售价加码33%，为＄666.66。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



说了之后，特雷尔并没有放在心上，也没有很慎重地思考，如果乔布斯真的给他 50 台完整的机器，他是不是真的能将它们销售出去。25000 美元，在那时也不是一个小数字！

特雷尔已经拥有好几家连锁店了，他在生意上也正处于顺风顺水的时候。心情好，自信心强，也就比较容易说话，同时也比较敢于承担一定的风险。再者，由于是加盟店，很多风险还是加盟商在分担。他这时候更需要的，是有特色的商品。

有了加盟商店之后，每家店需要卖出的数量也不是很大。同时，即使卖不出去，他也可以通过贩卖零部件，获得足够的收益，来补偿可能的经济损失。

那个年代的电子零部件，还不像现在更新得这么快，还有点耐用消费品的特点。



第五节 空手套白狼

既没有合同，也没有定金。但是，乔布斯还是决定好好干下去。我估计，也就是这种“不着边际”的冒险，让他的那位年长合伙人韦恩，“不得不”感觉到丝丝的寒意。

乔布斯没有想那么多。有了来自特雷尔的“订单”，接下来的事就是做出产品交货了。但是，做产品需要零部件，而获得零部件又需要大量的资金。他和沃茨凑在一起的 1300 美元，也买不了多少零部件。

善于动脑子的乔布斯，想到了借力打力，第一次玩起了空手套白狼的把戏。他随后找到当时最大的电子零部件连锁店[1]在附近的一家分店，要求购买能组装五十台电脑所需的零部件。

那时获得信用，远没有前几年泡沫时代那么容易。而且，即使是在最容易的时候，对于那个一穷二白的乔布斯，估计也没人敢对他放贷，而且，还是数额如此巨大的贷款。

店里面负责“信贷”的人问乔布斯：你打算如何支付你的货款？

言下之意，是付支票还是付信用卡？

乔布斯的回答让人傻眼：用特雷尔的订单做抵押吧！

可是，这个在乔布斯口中被称为“货到付款[2]”，30 天之内交货的订单，却是没有保证的。于是，乔布斯电话联系上了特雷尔。当时，特雷尔正在

---

[1] Cramer Electronics。
[2] 货到付款（COD）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外地参加一个由 IEEE 发起的电子会议。特雷尔通过电话，告诉负责信贷的那位：只要乔布斯他们能按时将 50 台电脑组装好，送到店里面，他立马就支付全部货款。

也就是说，乔布斯所说的“货到付款”订单还真的存在。并且，还是来自一位像特雷尔这样的有钱人和业内的权威。

让乔布斯不可思议的是，这位信贷员居然还真的同意，以这种口头承诺的订单为“抵押”，卖给乔布斯他们所需的全部电子零部件。

载着满车的零部件，兴奋不已的乔布斯，哼着小调回到了车库。后面的工作，主要就是他那位仁兄的了。

这种做法，自然是让韦恩傻了眼。他选择退出，在仅仅当了 12 天的合伙人之后。

世界上的事情就是这样：说来难时，是那么容易。说来容易时，却是那么的难。

机会和制造机会，上帝的恩赐和自我的努力，有时你还真的不知道，到底是谁的“功劳”大，哪个的贡献多。

如果没有特雷尔，很可能就没有苹果电脑。很多人这么说！

对于当时的加州，即使是有了苹果电脑，如果没有那么快进入当时最兴旺的零售商店，我估计结果也会很不同。

这一切偶然，又造就了后来的必然。

几天几夜的赶工，设计上更合理，看上去更美观的第一代苹果电脑，很快就摆在了比特商店的货架上了，而且还是被放到最显眼处。为了展示电脑的神奇威力，乔布斯他们还花费了不少时间来给顾客演示。

第一笔订单，让乔布斯他们大赚了一笔。

事后的研究者们一次次惊叹：像乔布斯那么好的运气真的是很少见。搞到第一桶金，居然没有付出一个股份的代价。如果当初特雷尔要求乔布斯给予一定的苹果公司股票，哪怕是 10%，估计乔布斯也会很乐意奉献的。那时的乔布斯，是在求着有经验的人来为他掌舵。可惜，人微言轻，没有人看得上他和他那还待在车库的公司。

当初的特雷尔，也没有看到乔布斯公司未来的巨大价值。对于他，那样的公司太常见、太普通。拥有那样公司的股份，费事费神，吃力不讨好。

后来的雅虎，可是比当初的苹果要幸运得多，在还没有开始时，就有人愿意掏腰包资助，而且代价还是没有谱的股份。而能做到这点，除了环境已经大为不同之外，恐怕还得益于雅虎创始人的斯坦福背景。可是，乔布斯以一个高中毕业生的低微出身，在风险投资还不是很流行的年代，是很难被人看重的。

不少的中国人在问：中国是不是能够产生一个乔布斯？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要回答这个问题，恐怕你不但需要回答“中国的大环境是不是能容忍他这种个性的人成长”；还得回答“中国的人文环境，是不是有他所遇到的那种相互理解和信任”。再者，你还需要有一个大家乐于创新的技术环境。

如果大家都只满足于复制，只有复制已经快成熟技术的水准，那么你怎么可能有机会捷足先登呢？

异想天开也是需要现实根基的。有时候，我们喜欢开玩笑说：在微软开始折腾软件的时候，我们不是也开始见识了以纸带穿孔机为特色的计算机了吗？

我们几乎是同时起步，为什么我们没有办法和人家同步前行？

继续乔布斯寻梦之旅的故事。

收到来自特雷尔的支票，乔布斯和他的员工们好好犒赏了自己一顿，享受成功的果实。

特雷尔对乔布斯的支持，不仅让乔布斯起步，而且，他自己由此和电脑结下了不解之缘。并且，他还通过对电脑的开发和销售，大赚特赚，发了大财。

他所在的电子商店，拥有当时的“苹果专卖店”。其后，在以 IBM 系统为基础的个人电脑（PC）普及时，他又自己组装电脑在自己的连锁店里卖。这样做，让他暂时获得了更好的边际利润，但是，也因此失去了像戴尔电脑那样，靠品牌征服天下的机会。

世间事物就是这样，有好就有坏。好的亦是坏的，坏的亦是好的。

特雷尔在美国西北部的商业资产，最终被现在 ATT 前身的公司收购。在美国南部的资产，则被另外的公司收购。

公司成长到一定程度之后，往往进入“败落”的周期阶段。接力棒交给后来者，就是顺理成章的事情。



第六节 小富靠勤

勤奋、勇气和智慧，在致富的不同阶段，到底起了什么样的作用？

我一直在思考这样的问题：为什么很多人一辈子勤奋，兢兢业业，很想富有，但是，最终也只能是以小康的命运而告别人世？

在这个世界上，多数人都是勤劳善良的普通人。在中国，每一天兢兢业业做好本分工作，用自己勤劳的双手来养家糊口的，也大有人在。在美国生活的华裔，带着一脑子的知识，做的也是类似的事：保住一份好的工作，让日子一如既往过下去。

这，就是勤奋，就是勤奋的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勤奋，可以让你过上好日子，已经是不争的事实，特别是在美国这样一个政治稳定，并且还比较开明的国度。

但是，光靠勤奋，你是很难发财的。

小富靠勤奋，就是这个道理。“小富则安”，讲的则是满足于勤奋的结果了。

我记得，有那么一阵子，在国内，人们喜欢说：攒十万不难，赚百万不易。暗含的意思是：靠勤奋，攒个十来万的钞票，对于普通人不会是件难的事。但是，如果你想积攒百万资产，恐怕就不能仅仅只是靠那每日熬时间获得的薪水了。

记得在来美国的初期，囊中羞涩的我，听着“百万美元”这样的词汇，感觉上，就像是在千万里之外。

后来，一位因国内父母的财富而致富的朋友，几次不经意地对我说：百万美元，说多很多，说少，还真的不算多。

当时，直觉是：这家伙，得了便宜还卖乖；富二代，也就这样的德行！

几年之后，我才慢慢地，通过现实的生活，感觉到他所言的正确性。

百万美元，听起来真的很吓人，特别是对于像我这样，靠着踏上美国国土时 50 美元起家的人来说。手中每一张绿钞票，背后都有一个普通而又非凡的故事。

但是，细算起来，即使你有百万存款，你又真的能做多少事？真的能够像大家预先以为的那样，安安稳稳地过无所事事的退休生活？

我看未必。

谈到百万美元，接下来，大家就会想：既然干不来很多事情，那么，获得百万美元的财富，是不是也不是想象中的那么难了？

答案是：真的，就是那么回事！

我见识了很多在美国生活的移民和普通的美国人，也见识了太多的拥有百万资产的普通美国佬。合计来合计去，获得的结论就一个：人生，每个人都会遇到很多次的机遇，只要你敢抓住其中哪怕是一次，你就可以很容易让自己的名字，出现在百万富豪的名单里。

很多人，是因为这样那样的原因，将到了门口的机会给活生生地放走了。

在 1990 年代初，很多华裔通过开一家小小的电脑商店，几年下来，就让自己成为百万资产的主人。据我的一位靠这种方式发财的朋友回忆：在那个年代，一台 286 电脑，售价 4000 美元，顾客问都不问，付钱走人。想想现在，支付 400 美元，买到的电脑不知道在功能上强多少倍，可是，顾客付钱的手，反倒是慢慢吞吞和很不情愿。

在这之前，1980 年代，来自香港和台湾的朋友曾告诉我：那时候，开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一家比较上档次的堂吃店（中餐馆），几乎每个晚上，你都得对垒长蛇阵。钱赚起来就像是做梦！可今天，满街的中餐馆，一家比一家价格低，你怎么赚钱！

赚到百万资产，你需要抓住机会，在机会到来时，该出手就得及时出手。否则，时机一过，留给你的就只能是后悔莫及了。我在美国的二十来年，错失了组装和销售电脑致富的机遇。那时候，我们还是学生，对美国经济和市场了解太少，既没有工作的权利，也没有工作和创业的感觉，更没有创业需要的最起码的启动资金。所以，自己安慰自己：那也不是自己的过错。

后来，互联网兴旺发达，有不少的人在自己的耳边唠叨：那个 WWW 的家伙，有一天会很大，威力无穷。想想看，怎样在这个巨大的机会面前捞它一笔！

自己是学经济学、金融、管理和数学出身的，离互联网这样的电子科技，似乎是越来越远了。虽然，在十来年之前，有那么一次，一个来自加州一家公司的电话，曾经让我激动了一个晚上：你愿不愿意来我们这里工作，年薪 6 万美元开始，外加福利。

那时候，6 万美元一年，对于我已经是很高薪了。

可能，就是在那个年代，很多人投身到了软件工程师的行业。我自己也曾经一度有点心动。但是，在搞明白了软件工程师每天可以做和必须做的工作之后，从小就心野的我，自觉不是那块料，也就很快死心了。

看来，知道自己的个性特点，比知道自己的技术特长和潜力还要重要！

几年之后，我才发现，不少的继续留在数学相关行业的朋友，都选择了以技术取胜，进入了电脑编程的行业，一个个成为软件工程师。为数少一些的，则在这之外搞创业。后者成为百万千万财富的拥有者。前者则以勤奋持家的身份，在继续努力，为了一个个大同小异的美国梦。

 第七节 中富靠勇

拥有勤奋和勇气的不同，把握出手时机的差异，恐怕就是人与人之间真正的差别所在了。抓住一次人生的机遇，你就能成为一个富有的人。在销售出第一个大订单之后的乔布斯，面临的，实际上也是一样的处境。那么，下一步，如果你想再上一层楼，该怎么办呢?

从千万到亿万，是一个巨大的跳跃，需要足够的勇气和智慧！这是国内很流行的一句话。思前想后，觉得还真是那么一回事。

十来年前，在戴尔崛起的时候，我们附近也有不少来自台湾的朋友，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借助于自己在技术上的优势，抓住组装电脑难得的机遇，大大发了一笔。有些人一度做到了千万美元的年度销售额。但是，如果你查查电脑行业的历史记载，恐怕很难找到一个华裔的名字。为什么？而且，更为悲哀的是，很多人是在短期的“巨富”之后，却以破产为结局。

难道戴尔他们拥有与华裔非常不同的基因？差别到底在哪里？

如果我们再来看看，当初的乔布斯，是怎样从一个富有的小企业家，跳跃到大企业家，就能明白不少的道理了。对于我，这一步跳跃，很多时候是相似的，至少在本质上是。这里面的差别，恐怕就是野心、勇气、不满足和智慧了。

在卖出 50 台电脑之后，苹果公司生产的电脑，已经开始在加州地区打出名声。那时候的消费者，主要还是一些业余爱好者，他们购买苹果电脑，多数也只是因为想要一个特别的“宠物”。但是，即使是这个市场，也是非常大，特别是相对于苹果公司当时的生产能力而言。

机会已经来临，就看我们能不能好好抓住它了。

在这样的机会面前，不少的人选择的是好好赚点容易钱，“小富即安”的思想，很容易让人获得满足和停滞不前。

和乔布斯相比，很多人在这一阶段就此停步。自然，就不可能有后来乔布斯的辉煌了。如果你问问那些在 1990 年代初在电脑行业创业的“先驱们”，再问问那些在 2000 年代初在互联网创业的“折腾者”，很多人就会在有意无意之中，冒出几句后悔的言辞。问题就出在这里。

那么，怎样才能跳出这个怪圈，让自己的事业得以升华到一个更高的档次呢？这里，关键的制约，已经不再主要是技术上的问题了。即使是像今天已经成为“巨人”的雅虎，也有着一样的内在痼疾存在，这也是让雅虎最终败落的根本原因之一。这是后话。

乔布斯后来回忆：大约是在 1976 年秋，我发现市场的增长比我们想象的还快，我们需要更多的钱。

对于乔布斯，快速扩大再生产的第一个制约，就是对大量资金的需求！

对于一家像苹果那样的小公司而言，寻找到大量的资金，也不是一件容易的事情。人们不愿意出手，有很多方面的原因：他们的实力到底有多强，还未被证实；他们是不是有能力，在一个更大的规模上有效率的生产，也没有被证明；大批量生产之后，销路是不是有预先以为的那么好，还是一个未知数。

总之，他们充其量只是一个潜力股，是一匹还很稚嫩的千里马小崽子。

为了获得足够的资金支持，这段时间，乔布斯的主要精力就是找钱。当时，所有他们已经认识和可能通过途径认识的人和公司，都在他们游说的名单里面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一号游说对象就是沃茨就职的惠普公司。惠普的故事一直就是激励乔布斯前行的励志故事。他从小就羡慕惠普几位创始人的智慧和勇气，一直在模仿惠普的成功模式前行。那时候，他想，惠普这样从车库发展出来的公司，应该是很容易理解他们努力的价值和未来潜力的。

如果没有来自惠普这位榜样的力量，如果没有英特尔的示范效应，是不是有乔布斯的起步，可能都是一个大问号。这两家公司的创始人，一直就是乔布斯心目中的英雄和榜样。

惠普的成功模式，对于乔布斯影响很大。在一定程度上，这位没有完成正规高等教育的乔布斯，就是照着葫芦画瓢，边干边学，边改进，边成长。

这第一步，乔布斯做得似乎也很有师父的味道。

而且，更为大手笔，空手套白狼，似乎也更“大气”一些。

随后好长一段时间，乔布斯就通过沃茨及其顶头上司，去游说惠普“加盟”，或者是直接收购自己的公司。

惠普接招了吗？为什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 电脑先驱

我无先见之明，但深信，未来和过去紧密关联。

——史蒂夫·乔布斯

要谈乔布斯的创业和商战，是不可能离开他当时所面临的历史环境来空谈的。承前启后，踏着前人的肩膀向上攀登，是人类的智慧得以累积和增长的基础和前提。那么，在乔布斯开始作为发烧友，折腾电脑的年代，这个行业到底处于一个什么样的状况呢？

这，就是我在这一章想要回忆的内容。

而且，这种回顾还不仅仅只是为了回答上面的问题，更重要的还是让我们知道：为什么初期设计的计算机的设计原理，没有获得必要的专利保护？如果有一定的专利保护，后来的计算机行业的发展，也会是一样的快速吗？

还真得感谢一场让人尴尬和不快的“计算机先驱”之争，不然的话，我们今天的生活，很可能还是非常不同。



第一节 战争与科技进步

人类的野蛮和血腥，从有了人就已经开始。冷漠、残酷、急功近利、自私自利，这些人类的“劣根性”，在历史的长河中，让一代代人读得太多、太累。

人类，是在野蛮的相互掠夺和厮杀中，不断前行、不断进步的。

厮杀，对于人类的发展，是桎梏和损害，同时，也在有形和无形、有意和无意之中，促进着人类的进步。特别是战争，这个群体性的人类大厮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



杀，在尸横遍野、血流成河的同时，又是人类最乐于开动脑筋，利用智慧的时刻。

战争，说到底，就是对集权意志的冲击和破坏。结果，可能是又一个集权的产生，和在合适土壤条件下，新的集权获得者，肆无忌惮的权力扩张。随后，在这种扩张难以被一定数量的被集权者接受的情况下，就会再开始又一轮的战争。

如此循环，如此在破坏中倒退和进步，破坏和重建。

战争，快速推动了对战争有巨大价值的科技产品的生产，和科技革新的出现。很多在和平时代靠小团体（个人和私营公司）无法承担的投资，在战争时期，通过国家级别的大手笔风险承担，能够获得突破。火药、原子能、大量的电子相关技术、飞行技术等，就是在这种背景下获得巨大发展的。计算机科技是这种发展中很典型的一个案例。

很久以来，人们一直认为，在这个世界上，"最早的"一台计算机，"应该"是被称为"电子数值积分计算器"❶，简称为 ENIAC——"埃尼阿克"——的那个家伙。

该计算机诞生于 1946 年 2 月 14 日，美国费城的宾夕法尼亚大学。在诞生的第二天，美国官方就正式对外公布它的存在。

这是一个由美军在第二次世界大战中投巨资，研制成功的一个庞然大物，为的是战争的需要。

计算机本身占地大小为 30×50 英尺，也就是 1500 平方英尺，大约 170 平方米的样子。重达 30 吨，运算速度为每秒 5000 次加法运算或 500 次乘法运算，和当时的机械式计算器相比，这台电子式计算机的速度，要快 1000 倍，算是一个巨大的进步。

该计算机由 18800 个真空管、70000 个电阻、10000 个电容和 6000 开关构成。耗电量为 150000 瓦，建造成本，按照 1940 年的货币单位，为 40 万美元。按照现在货币的价值，好像不是很多，可是，在当时，却是一个很大的数字。

研制和制造这样一台计算机，是美国军方出于战争的需要而做出的战略性决策之一。在它出现之前，世界大战正打得热火朝天。第二次世界大战，是第一次世界范围的高科技对抗。在战争中，敌对双方在发动地面战，出动兵力之前，都习惯于大量使用飞机和地面火炮来猛烈轰炸对方的军事目标。

在这个过程中，你所拥有的火炮规模固然重要，但是，精准度却意义更大。要想打得准，人们常常必须精确计算并绘制出"射击图表"。在射击

❶ Electronic Numerical Integrator and Computer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过程中，需要经过一次次的查表，来确定和校正炮口的角度，使射出去的炮弹击中飞行目标。

在没有快速计算工具的情况下，虽然理论上很容易做到的事情，在时间就是生命的战场，却出现了难以克服的障碍：每一个数都要做几千次的四则运算才能得出，为了获得这些重要的数据，通常需要十几个人，用手摇机械计算机算几个月，才能完成一份“图表”。等到完美地完成了“图表”之后，一切都成为过去，生命也已经消逝，成为昔日的记忆。

针对这种情况，人们开始研究，把电子管作为“电子开关”，来提高计算机的运算速度。基于这种思路进行开拓，是当时很热门的科研项目。

由于有充足的经费支持，很多科学家都参加了由美国军方和政府部门投资进行的相关实验和研究。

正是大家的共同努力，才有了“埃尼阿克”的问世。

该计算机是由美国宾夕法尼亚大学电工系莫奇利和埃克特领导，为美国陆军军械部，阿伯丁弹道研究实验室研制的。当初的设计目的就是制造一台用于炮弹弹道轨迹计算的“电子数值积分计算机”。

这台计算机，是不是就“真的”是世界上的“第一台”？在回答这个问题之前，我们来看看，设计和制造这台对于今天计算机的发展起到重大作用的计算机的两位前辈的故事，也是一件有价值的事。

埃尼阿克计算机的设计主持莫奇利和埃克特，都因该计算机的问世，而被称为“埃尼阿克之父”。莫奇利被称为“天才的科学家”，埃克特被称为“天才的工程师”。

从这两个称呼的差异，我们不难明白两个人的贡献侧重点：是埃克特将莫奇利的“天才”想法，通过“天才”的工程得以实现。团队的精心合作，个人的才能互补，在历史上，一次次地展现出它的价值和不可缺少。



第二节　计算机先驱

约翰·莫奇利（John William Mauchly），1907 年 8 月 30 日生于美国俄亥俄州的辛辛那提，那时候，他的父亲是一位电气工程师。在他 8 岁时，父亲接受了来自华盛顿特区，卡内基研究所❶的聘请，接受了该学院陆地电磁研究所主任的职位。在此之后，他就随着家人，住在了首府附近，隶属马里兰州的一个小镇❷，并在那里完成了他的高中学业。

---

❶ Carnegie Institute of Washington。

❷ Chevy Chase。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言传身教，对于孩子的成长，一直就是最重要的影响。由于父亲工作的关系和父亲的兴趣所在，莫奇利受父亲影响，也对那些看上去神神秘秘的电子零部件，有着无法言语的兴趣，甚至是痴迷。


约翰·莫奇利

他对电子零部件的兴趣，还不仅仅是玩，而是创造性地玩，有时候，甚至还是“破坏性”地玩。也就是作为一个顽皮孩子“使坏”地玩。

如果他是生活在一个必须“循规蹈矩”的环境，只有听大人的话，按照大人的意志来培养自己的习惯的家庭，我们现在的生活，可能也会是非常的不同。

小时候，莫奇利的顽皮，一直就是人们津津乐道的故事。

还在上小学时，他就因为对电子的精通而被左邻右舍所“器重”，他也因此而获得了不少的“订单”：通过给邻居们安装电门铃来赚些零花钱。

他喜好读书，特别是一些在母亲看来“稀奇古怪”的书。有时候，他还兴趣盎然地琢磨只有父亲那样的专业人士才能搞明白的技术书。

不务正业，就是时不时让母亲头疼的事。喜爱阅读“杂七杂八”的书，不按时睡觉，也是让母亲费神的事。为此，让他早点熄灯睡觉，就是母亲每天要做的一件大事，也是很棘手的事。

那时候，父母亲住在一楼，他的卧室在二楼，家中只有一个台阶连接一楼和二楼。

为了晚上多点时间读自己喜好的书，他用尽心思，在那个唯一的通道上下工夫。

最终，他想出了一个非常“天才”的办法：在楼梯上偷偷地装一个触发器，将线路接到自己的卧室，连接上自己的小台灯，实现“自动控制”。这样一来，只要母亲上楼，她的走动，就会踩到那个触发器。而一旦有人踩到它，他屋里的台灯就会因触发而自动熄灭。当她由此而放心下楼，再踩到它时，床头的小灯就会因此而自动打开。

除此之外，每年 4 月 1 日的愚人节，他还喜欢搞一些小恶作剧，自寻乐趣。比如说，在门上比较隐蔽地缠上一些电线，接上比较弱的电流。这样一来，只要有人不小心，在按门铃时，就会因触电而吓得大跳。

1925 年，高中毕业以后，莫奇利获得马里兰州的工程奖学金[❶]资助，进了约翰·霍普金斯大学的电子工程学系。由于在校期间突出的创造力和学业成绩，两年之后的 1927 年，还未完成学士学位所需学分的他，就被允许

---

❶ Engineering Scholarship。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直接进入该系的博士研究生科目学习。在那里，他学习了五年，直到 1932 年毕业。

他的博士论文课题，是关于一氧化碳分子的光谱分析。毕业以后，他留校任伊加斯教授（J. Eachus）的助手，做了一年的博士后研究，继续完善他的毕业论文。他那时所做的研究课题是甲醛光谱能级的计算工作。

一年之后，他取得物理学博士学位，并且在费城附近的厄西纳斯学院[1]找了一份工作。在那里，他一待就是八年，直到 1941 年。

就是在那个小学院，他对“太阳黑子对气候的影响”课题产生了兴趣。他“异想天开”，试图设计出一种电子计算设备，既可以用它来验证相关的理论结果，也可以用它，基于现代统计分析的方法，来找出其中的关联。

为此，他申请并且获得来自一个叫“国家青年管理”[2]的机构资助。他用那笔资金雇佣了许多大学生，让他们用手摇计算机来处理气象数据。他为每个大学生工作一小时所支付的代价是 50 美分。

快速准确的计算是完成课题的最重要一关，也是最难解决的一道坎。为了解决计算问题，莫奇利尝试了很多种不同的方法。例如，他曾试图通过穿孔卡片制表机来实现，但是，在 1939 年的世界博览会上，看了当时最先进的穿孔卡片制表机的表演以后，还是让他失望了：这样的机器无法满足天气预报这类问题的需要！

就在他一筹莫展的时候，他在一本科学杂志上读到一篇介绍宇宙射线研究的文章。在该文章中，作者提到了一个用电子电路，开发出一种新的用于对宇宙射线进行测量和计数的装置。作者强调说，采用这种办法所获得的计算速度，比几十台最快的穿孔卡片制表机合在一起，还要快许多倍。

就是受到这篇文章的启发之后，莫奇利才开始试验，将电子电路用于计算仪器的设计和开发。基于那篇文章所提到的用“符合电路”[3]控制开关，莫奇利考虑，是不是可以再进一步设计出其他的电路，来实现其他的逻辑操作，从而构造出可以进行加、减、乘、除的机器呢？

莫奇利关于设计电子计算机的原始构思，就在这时开始形成。

有了想法，最终实现还有很长的一段距离。很多人就是在想法这个起点，寿终正寝的。

那时候的莫奇利自己也不知道，下一步到底该怎样走。就在他一筹莫展的时候，时光走到了 1941 年夏天。学校放假，莫奇利没有去度假，而是到离他不远的宾州大学莫尔学院，参加了一个名叫“工程科学管理及国防

---

[1] Ursinus College，Collegeville。
[2] National Youth Administration。
[3] coincidence circuit，又称“与门”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



训练”的讲习班。带着冥冥之中的期待向同行们学习比较前沿的电子学内容的想法，他结识了埃克特，一个比他年轻12岁的小伙子。

精力充沛、兴致盎然的埃克特，不仅和他谈话投机，而且还是一位很擅长动手的行家里手。自己在工程实现上的欠缺，不是正好由这位来弥补吗？在和埃克特的沟通之中，他找到了知音。很快的，他们就因兴趣相同，发现了有价值的合作机会。

在这位新朋友的游说之下，莫奇利决定离开条件有限的现有工作单位，到美国几大名牌之一的宾州大学，到莫尔学院去。在那里，他可以和埃克特合作，有能够实现自己理想的更好机会和条件。随后不久，他很快就获得了来自莫尔学院的副教授聘书。

也就是在那里，他开始领导一帮年轻人，夜以继日搞研究。他的工作就是拉资金、出点子、选课题，并且领导这些年轻人一起努力，以期实现课题设定的目标。在那个团队里面，埃克特是仅次于他的第二号人物。

1919年4月出生的埃克特（John Adam Presper “Pres” Eckert Jr.），父亲是费城一个搞地产的富翁，他自己从小就在很优越的环境下生活和成长。很小的时候，他就对数学、工程，特别是电子工程，有着强烈的兴趣，并且因此而获得不少奖项。高中毕业之后，他按照父亲的意愿，进入宾州大学的沃顿商学院学习管理，不久之后，就发现自己的兴趣并不在商业，而是电子工程，于是，他转到宾州大学下面的莫尔电子工程学院。

天性喜欢折腾的他，1940年21岁的时候，就申请了他自己的第一个科技专利。在莫尔学院，他参与了很多与军方相关的科研项目。

在莫奇利到莫尔学院来参加那个“工程科学管理及国防训练”的讲习班时，埃克特被学院聘任为实验室的助理。就是在那时，莫奇利提议，如果采用真空管来制造一台电子计算机，其计算速度会比传统的办法快很多。他的这一建议，很快就获得来自军方人士的重视和采用。

1943年4月，基于这种思路设计一台计算机的想法，被正式呈现给了军方的实权部门。不久之后，军方和莫尔学院签订了一份合作合同，授予莫尔学院设计和制造一台被称为ENIAC的计算机，并且聘请莫奇利为该工程的主要负责人。

几年之后，因在专利权问题上和学院的分歧，他于1946年3月辞职离开了莫尔学院。原来，1946年时，宾夕法尼亚大学要求所有得益于学校财政资助而获得的专利，对于1946年3月之后还留在大学雇员名单上的人，都必须将专利转到学校的名下。

为了保持自己对计算机设计和生产所拥有的专利权，已经看到巨大商业价值的莫奇利和埃克特，决定放弃在这所大学的教职。当时，莫奇利和埃克特打算和学校达成一个折中方案：自己继续拥有对ENICA的专利权，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时，让学校不仅拥有使用权，而且，还拥有将该使用权授予政府部门和非盈利机构的权利。也就是说，你大学可以随便用，同时，还可以以非盈利为目的，随便给他人使用。

在他们看来，这样的给予，应该是很慷慨的了！

但是，大学校方却并不满足这样的慷慨。校方要求拥有在商业意义下的使用权。也就是说，学校打算用它来赚钱。大家都看到了该专利的商业价值，但是，都没有预见到后来发生的那件官司，更没有想到，结果会是那样的。

最终，大家白忙乎了一阵，费力、费神还费钱！

即使按照规定，他们的名字必须从学校的雇员名单上消失，但是，在随后的那个夏天，他和埃克特一起，仍代表莫尔学院主持开办了题为“电子数字计算机设计理论与技术”的为期六周的讲习班。

那可能是世界上第一个计算机讲习班，颇有点像计算机行业的“黄埔一期”。从那个讲习班的课堂，走出了好几位，在后来成为电子计算机行业大家的人物。

后来大名鼎鼎的，来自英国剑桥大学的威尔克斯（M. V. Wilkes），当年就是这个班的学员。也是因为该讲习班给予的启发，让他回去以后，有可能设计与开发出了 EDSAC 计算机，并且又因此成为计算机先驱奖与图灵奖的双重得主。

还有一位计算机先驱奖得主，阿历克山大，也是因为参加了这个讲习班，而走上计算机研究与开发的道路。

后来，这个讲习班常常被称为“莫尔讲习班[1]”。已经被载入史册，作为早期计算机发展史上的一个里程碑事件。



第三节 天才科学家和愚蠢的商人

莫奇利在计算机领域的成就，远不止参与设计和制造了“第一台计算机”。有了计算机，还得有算法语言。为了让计算机尽可能发挥更大的作用，他成了世界上第一个，可以在计算机上实现，高级程序设计语言“短代码[2]”的发明者。

根据程序设计大师克努特（D. E. Knuth）的说法，“短代码”是莫奇利在 1949 年发明的，比后来被广泛使用的 FORTRAN 早了整整八年问世。该

[1] Moore School Lectures。

[2] Short Code。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



语言最早的时候是由史密特（William F. Schmitt）在 BINAC 上实现的。

随后的 1950 年，史密特又在托尼克（Albert B. Tonik）的协助下，在 UNIVAC 上得以实现。1952 年初，洛甘（J. Robert Logan）对该语言进行了改进和完善。

“短代码”是一个代数式的计算机语言，用它来编写解数学方程的程序比较简单好用。按照洛甘的说法，用“短代码”编程，与用机器语言编程比，效率至少提高 50 倍。

由于当时计算机还比较稀罕，计算机的用户也少，计算机的设计和制造的主要目的也似乎还不是使用。因此，莫奇利也没有花太多的时间，去关注使用和使用所必需的算法语言问题。

结果，一个很有希望的语言，由于这种忽视，而未能得到及时的进一步发展与完善，没有得以善终。即使如此，在克努特看来，“短代码”编程语言，在计算机程序设计语言发展史上，仍然占据着不可忽视的重要地位。

离开宾州大学之后，两个人干脆一不做二不休，开公司做起了老板。在随后的一个月，他们就注册了一家叫做“电子控制”的公司[1]，制造 BINAC[2] 计算机。和已经制造出来的第一台计算机相比，这种新型计算机的最大特点是可以使用磁带来储存数据。

公司很快升级为“莫奇利-埃克特计算机”公司，接到来自美国政府部门的订单。随后，莫奇利也由于这一系列巨大的贡献，而获得一连串的奖项和荣誉。

从小就对经商有兴趣的莫奇利，虽然在科学研究上取得了巨大的成功，但是，在商业这一块，在将自己发明和制造的科技产品转化为经济利益这一块，却屡屡受挫。

对于商业之道，他领悟有限。对于产品生产成本的控制与商业市场的开发，他一直就是稀里糊涂，搞不明白。为了追求技术上的完美，他一再超支。

其后，却又是因为商业利益上的原因，让他被动地卷入了一场两大公司之间有关专利权的司法争论。并且，又是在那次争论之后，让他“丢掉了”“第一台计算机发明者”的头衔。

离开宾州大学的莫奇利，开始独立地以公司运作的形式制造和销售他的计算机。他所做的相当于是承接“包工活”：由美国政府提供经费，他自己组织人马，购买零部件和租场地，其后再进行设计、制造和调试。

按理说，他们的商业起步比后来的乔布斯，应该是要好很多：不仅有

---

[1] Electronic Control Company。
[2] Binary Automatic Computer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的技术和专利，而且，还因为自己已经拥有的一个个耀眼的奖杯，一次次很轻易地就获得了来自政府和商业公司的大订单。

在乔布斯获得巨大的商业成功之后，不少的乐于“饶舌”的人们喜欢指责他对技术的“外行”。在苹果和微软相互攻击的年代，乔布斯也喜欢用“外行”的词汇，来“谴责”盖茨对计算机技术的“不熟练”和“不专精”。

这帮人也算是都说对了：正是他们的“外行”，才有他们在商业上的成功。

如果莫奇利和埃克特这对搭档不是一对一流的技术高手，而是像惠普的创始人那样的互有优势，那么，在美国的计算机领域，或许会有另一个IBM的诞生了。

可是，即使是拥有如此之好的条件，他们依然经营得一塌糊涂。

他的公司承接了好几个来自政府部门的委托合同。但每一次，他都由于预算过低，或者是成本失控等不同的原因，而一再超支。结果，他一次次做着亏本的生意——虽然在科研这一块获得了成功，但在商业这一块他却失败了，最终将公司折腾到破产的边缘。

最后，实在别无他法，他将公司连同相关的专利，卖给了一家叫做兰德（Sperry Rand）的公司。这样一来，他就可以以雇员的身份，继续专注于他所擅长的科研工作，而将日常的管理，特别是与预算控制相关的管理，全部交给更为专业的人员来负责。

在这家公司里，他一直做到1959年。其后，他还是无法抑制住自己想独立当老板的欲望。在那之后，他又组建了一家计算机咨询公司[1]。这家公司的业务是提供咨询，帮助用户将计算机用于医院、旅馆等不同行业的资源管理和作业调度上。在这些使用过程中，他又发明了著名的“关键路径法”[2]。

10年之后的1968年，他又创办了一个系统咨询公司[3]，该公司的主业是使用计算机来预测股票的行情走向，开创了计算机在金融市场预测的先河。

就是在这个时候，莫奇利被动地卷进了一场关于ENIAC发明权有效性的官司。

原来，兰德公司在收购莫奇利所拥有的EMCC公司时，曾经承诺了两条：一是答应支付给莫奇利和埃克特7万美元的ENIAC专利转让费，以获取对ENIAC制造的专有权利；再者，在随后的8年时间内，答应将以不低于18000美元的年薪，继续雇用他们。

---

[1] Mauchly Associates。
[2] CPM：Critical Path Method。
[3] Dynatrend。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在签订这个合同时，ENIAC专利已经生效，专利的申请者和拥有者是莫奇利和埃克特，同时参与的其他人和提供支持的宾州大学都没有份。

既然专利已经获得批准，那么，将自己的专利卖给其他的公司，也算是名正言顺，合理合法。购买他们专利的公司，基于获得的专利，来收取专利费，借此收回自己的投资，并且获得一定的投资利润，也同样是合情、合理、合法的事。

可是，就是这样“合情合理”的要求，却被同在参与制造计算机的霍尼韦尔（Honeywell）公司所拒绝。后者不愿意支付一笔在它看来很“没有道理”的专利使用费！



第四节　到底谁发明了现代计算机

好说不行，就只好来硬的了。1967年，忍无可忍的兰德公司，在美国明尼阿波利斯的地方法院起诉霍尼韦尔侵犯专利权。不服输的霍尼韦尔公司则提出了反诉：起诉兰德公司，违反托拉斯条例，企图强制执行对一条无效专利的保护权。

霍尼韦尔公司作为原告，请阿坦纳索夫作为证人，起诉兰德公司和莫奇利剽窃阿坦纳索夫的思想并以此获得暴利。经过6年的诉讼和135次开庭审理，1973年10月19日，在美国明尼苏达地区法院，法官拉尔松（E. R. Larson）作出正式判决，推翻并吊销了莫奇利本应于1984年才到期的专利，判决说：现代计算机的基本想法是来自约翰・文森特・阿坦纳索夫（J. V. Atanasoff）。

法院作出这样判决的理由是，莫奇利和埃克特不是ENIAC计算机设计原理的原创者，他们的设计专利在很大程度上是基于在此前已经存在的，阿坦纳索夫所设计的计算机原理进行的。虽然后者没有申请专利，无法获得专利保护，但是，莫奇利和埃克特的专利却也因此而没有获得保护的资格。

对于这个判决，莫奇利和埃克特始终拒绝承认它的公平性。但是，参与司法纠纷的兰德公司却勉强接受了这一判决，并没有提起上诉。

这样一来，就法律的角度而言，莫奇利和埃克特在ENIAC上的发明权就是不成立的。不过，当时的世界舆论却普遍认为，这个判决不公平，是一个“冤假错案”。

到此为止，谁对谁错，似乎已经成为一个纠缠不清的“家务事”了。

11年之后的1984年，有报导说，莫奇利的遗孀在整理莫奇利的遗物时，发现了1930年代的一些信件、图纸和电路，通过这些文件，人们可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看出，莫奇利在1941年第一次和阿坦纳索夫接触之前，就已开始了有关研究工作，并且，还提出了他自己的设想和具体的设计方案，而又是这些方案才导致了ENIAC的问世。

但是，对于很在乎自己“第一”头衔的莫奇利而言，为什么这些原始的文件，没有及时地在第一时间提供给法庭，则是一个让人难以理解的问题。如果已经提供过，但却未被法庭采用，那就是另外一个话题了。

由于患有家族遗传病“出血性毛细管扩张症”，莫奇利时不时得忍受经常性的鼻出血和内出血，生活得相当痛苦。科技上的成功并没有给他带来家庭生活上的愉快和幸福。

1946年“五一”劳动节，陪同妻子到新泽西海滨度假时，由于游泳时的一场事故，让结婚十五年的恩爱妻子玛丽，溺海死亡。这一不幸，对他的打击很大。

1980年1月8日，莫奇利在费城郊区的阿平顿医院去世，享年72岁。在他生命的后期，他得随时带着氧气袋，以维持正常呼吸。

在计算机领域，莫奇利获得了大量的成果和奖项。除了获得计算机先驱奖外，他还获得了很多其他的奖项和很多荣誉与头衔。❶

一句话，他是一个非常成功的科学家，至少是在计算机领域！

根据法庭的判决，莫奇利的计算机设计思路是“仿造”阿坦纳索夫的原始思路而进行的。言下之意，ENIAC就是一个山寨版的产品了。

阿坦纳索夫又是何许人？他又设计和生产出了什么样的计算机？为什么在当时，他却没有为自己如此伟大的设计而申请专利呢？

原来，早在1937年冬天，时任爱荷华州立大学物理教授的阿坦纳索夫，为了解决日常工作中的复杂方程计算问题，开始思索和设计一种可以快速计算的机器。经过两年的努力，在1939年时，他在与克利福德·贝里合作的基础上，凭借650美元的大学科研经费，设计和制造出一台被人称为“ABC”的完整样机。这台样机已经非常完整地体现了现代意义上的电子计算机的基本设计原理和组装结构。

ABC是“阿坦纳索夫-贝利计算机”❷ 的简称。该计算机是由阿坦纳索

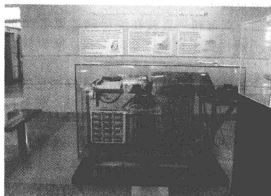
---

❶ 在1949年获得过富兰克林学会的Howard Scott奖，1961年获过John Scott奖，1965年获过美国工程院的“当代先驱奖”，1968年获AFIPS的Harry Goode奖，1973年被费城授予当年杰出人物奖。1978年获IEEE的Piore奖。他是美国工程院院士，ACM和SIAM的创始人之一，1948～1950年任ACM的第二任主席，1955～1956年任SIAM主席。1979年，ACM设立了以埃克特和莫奇利命名的奖项，以表彰在计算机体系结构方面作出特殊贡献的科学家。在他去世以后的1985年，又入选设在达拉斯的“信息处理名人堂”(Information Processing Hall of Fame)。

❷ Atanasoff - Berry Computer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





世界上的第一台电子计算机：阿坦纳索夫-贝利计算机

夫和他当时的研究生贝利合作，一起设计和制作出来的。

和莫奇利设计计算机有着明确的军事使用价值，并且有着巨大的经济支持不同，虽然 ABC 的设计也有实际使用上的需求动机，但却由于经费过少等多种原因，不是很成功。最终，该计算机也只是以一个实验室试验品的形式，存在了一段时间。



第五节 ABC也不过是 ABC

ABC 不是一个很成功、很完善的科技产品。即使是阿坦纳索夫本人也认可这点。不过，在一场让自己都没有想到会出现的官司打赢之后，他却用很肯定的语气说：设计构思本身就是一个很大的成就；一旦有了构思，任何人都可基于它造出实际产品出来。

如果阿坦纳索夫这句话是对的，那么，为什么他没有去做？为什么他在当初，没有看到那种设计思路的价值？为什么他开始时，会那么轻易就放弃了努力？

在莫奇利和埃克特让计算机变得拥有巨大的商业价值之后，阿坦纳索夫才开始如梦初醒，才开始意识到，自己当初好像在哪里走错了一步棋！

做出这种看上去很奇怪事情的，估计他不会是第一人，也不会是最后一人。

事后诸葛，谁都会做。

为什么当初他缺乏眼光？这才是值得很多人去好好思考一番的问题。

按照莫奇利家人在他遗物中所获得的资料来推断，早在 1939 年的时候，莫奇利心中就已经形成了初步的设计思路。而这种思路的形成，比他第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次见阿坦纳索夫还要早两年。

显然，在这之后，莫奇利一直就在绞尽脑汁思考和完善不同的设计方案。同时，他还在不断收集来自各方面的情报，期望从已有的研究成果中获得更多的灵感。

按照阿坦纳索夫的说法，早在 1941 年，获知消息的莫奇利就通过关系找到了阿坦纳索夫，并且还在他家里借住了五天。莫奇利来的目的，就是要了解阿坦纳索夫所设计的计算机的工作原理。

就是在那次借住时，通过深入细致的了解，莫奇利“窃取了”阿坦纳索夫的研究成果和设计思路。在此基础上，他才能后来与埃克特一起设计和制造出了那台让世界轰动的计算机，并且，也才可能申请 ENIAC 的设计专利。

现在看来，莫奇利当初犯了一个“低级”的错误：他在有了自己的设计思路之后，不应该再继续向有类似思路的同行讨教和学习，否则，就面临可能的剽窃嫌疑。

虽然自己费劲制造出了世界上第一台计算机样机，但是，阿坦纳索夫当时并未意识到，自己的发明会对人类历史的进程产生现在看到的那么大的影响。更没有想到，计算机会有后来看到的那么大的经济效益。

也正是这许多的没有想到，让他兴致盎然地对莫奇利和盘托出了自己的所有研究成果和相关的思考。

可能是上苍有意不让阿坦纳索夫在计算机设计和制造方面获得任何收益，天时地利人和，他几乎一样都没有占到。

在地利方面，身处“偏远”爱荷华的阿坦纳索夫，自然没有位居大名鼎鼎的宾州大学的莫奇利和埃克特有优势。在人和方面，宾州大学广泛和深厚的人脉关系，自然是阿坦纳索夫所不可比的。这也是为什么，前者获得 40 万美元的政府军方支持，而后者却只能获得区区 650 美元的报销额。

在天时方面，阿坦纳索夫又在莫奇利来访之后的次年，被应征去为海军服役。这一去，自然就更没有时间和精力，来顾及专利申请的事宜了。

这些在后来听起来头头是道的理由和借口，实际上不值一驳。在加入海军之前，他有的是时间，那时候他在忙乎什么？

对于阿坦纳索夫所设计的那个 ABC 产品，爱荷华州立大学的校方，也没有人看出它的价值所在。在人们眼里，那不过是他们心血来潮，搞出的一个玩具而已，而且还是一个造价不太贵的玩具。

不仅如此，校方还在随后，同意让系里的研究生们拆掉了那台 ABC 计算机，目的则是可以废物利用，将那台机器里面的那 300 个在战争期间非常紧缺的真空电子管，使用在更需要的地方。

也就是说，到阿坦纳索夫被法庭认可为世界上第一个制造出计算机的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人时，他手里还没有一台可以示人的“计算机”。难怪很多人不愿意相信，阿坦纳索夫就是计算机制造的第一人，他那个被废物利用了的ABC，就是世界上的第一台电子计算机了。

今天，摆在爱荷华州立大学ABC实验室供人参观的那台计算机，只是一个复制品，是后来者基于事后回忆起来的设计思路，费了九牛二虎之力，才折腾出来的。这台“复制”的计算机，倒是可以运行。

即使获得了来自法庭的司法认可，但在计算机界，人们似乎还是更愿意认可莫奇利就是设计和制造出人类第一台计算机的人。为什么当时如此重要的判决，居然没有对人们的“这种认可”产生足够大的影响？

按照阿坦纳索夫儿子的说法，是因为：法院宣判的第二天，有关此事的新闻报道就被媒体对政治丑闻“水门事件”的炒作淹没。“当年胜诉后，一方面，美国媒体对于水门事件的报道冲淡了人们对此事的印象；另一方面，同时有很多大型计算机公司出于利益的关系，花钱聘请公关公司去宣传，1945年才是第一台计算机出现的第一年。到1973年时，我的父亲已经80岁，他没有精力和金钱，去和那些媒体与大公司继续纠缠下去。”



第六节 大家都得感谢

让人更容易相信的解释可能是：阿坦纳索夫所设计的ABC过于初级，还是没有实现能够拥有计算功能的“计算机”。如果连基本的计算功能都没有，自然就不是一台计算机了。充其量只是一个计算机的模型，初级模型。

再者，和莫奇利专注于计算机的研发、设计和制造不同，阿坦纳索夫还只是一个“业余爱好者”，并且，还是一个“虎头蛇尾”的业余爱好者。

据说，很小的时候，阿坦纳索夫就非常喜欢阅读。而又是这种兴趣，让他在成年之后，一度有兴趣对英语进行改进。在他看来，拼写很重要，于是，就自己设计了一个二进制的语言字母表。按照他自己的说法，基于这种字母表，普通人的阅读速度可以提高2～3倍。不过，他随后也很快地意识到，自己的这种发明是不会被人们所接受的。

这，又是他和莫奇利更大的不同：莫奇利更持之以恒，更为专注，即使是为此不得不冒很大的经济上的风险，也在所不惜。

在计算机的商业化使用方面，第一人是莫奇利而不是阿坦纳索夫，这应该是不争的事实。

不过，由于阿坦纳索夫原创的存在，莫奇利和埃克特对计算机设计所持有的专利失效。虽然这种结果，对于阿坦纳索夫本人没有多少商业价值，但是，他没有意识到，这一司法结果对人类科技进步的影响，甚至比他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“能够”设计出第一台计算机还要巨大。

因为，正是由于没有人能真正控制计算机的专利，才给了计算机行业的后来者随意设计、构造和组装计算机的方便，他们无须为此支付哪怕是一分钱的专利使用费，也才有了后来乔布斯生产苹果一号的可能。

ABC的设计思路，估计对莫奇利的设计有启发。但是，如果没有莫奇利的继续努力，没有他和团队的合作，将设计更为具体化、实用化，没有ENIAC的制造和完成，就没有“计算机正式进入数字时代”的来临。可以这样说：第一台通用的电子计算机，是由阿坦纳索夫设计出初稿，由莫奇利和埃克特具体化，并且负责制造完成的。

这里回顾了计算机的创始者，那么，在乔布斯开始设计苹果一号时，电脑行业的商战已经形成了什么样的军阀割据呢？个人电脑时代是不是已经来临？这，就是下面将回答的问题了。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章 苹果一号

你得跟着你的热情和喜好走。

——史蒂夫·乔布斯

乔布斯和沃茨，说到底就是两个高中毕业不久的年轻人❶，因为对电子零部件和线路板的共同痴迷，而成为“发一样烧”的发烧友。是当时在加州地区可以看到的，为数不少的普普通通的发烧友之中，非常普通的一员。

基于他们当时的技术水平，又能设计和制造出什么样的高级玩意呢?

闭上眼睛，不难想象出当时的场景：一帮牛仔，在一个面积还算大的房间内，在一个个小桌子上，聚精会神地摆弄着各自的电子玩物；时不时争论，一双双充满好奇的眼睛，饱含着羡慕、嫉妒、自豪与成就感；为了解决一个很小的技术问题，这帮人可以通宵达旦，精力充沛，费尽脑筋，想尽办法；为了实现同样的技术功能，不同的人，会绞尽脑汁，废寝忘食，尝试不同的设计方案，拆了装，装了再拆，所期望的，也不过是获得自己希望看到的结果。

其中那个满脸络腮胡子，不修边幅，而且体味还很重的家伙，就是当年的乔布斯。

按照我们习惯了的思考逻辑，乔布斯和沃茨在那时就是典型的不务正业的家伙：不好好去想办法找份薪水高点的工作，不好好攒点钱买套房子，不好好合计合计，琢磨琢磨，找一个老妈喜欢的女人做自己的媳妇。

即使是他们幸运，能够碰到一家像惠普这样的公司，沃茨以他“低贱”的“出身”（高中毕业生）地位，也不可能有资格，在任何时候（更别说是

---

❶ 沃茨已经在大学读了几年。但是，他在那里学的，也主要是基础课，对于专业学习，来自学校的部分应该是很少的。关于沃茨的故事，他和苹果一号的关系的更详细叙述，参阅第九章的内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

半夜三更了）都可以使用公司的耗材，来设计自己喜好的产品，搞“损公肥私”的把戏。



第一节 大方的惠普

后来的沃茨，一次次感谢惠普给予他的宽容、大度与慷慨，否则，即使他敢想，也没有起步的条件。

在很大程度上，沃茨和乔布斯所造出的第一台“苹果一号”，就是属于惠普公司的资产。可能也是因为这样的原因，沃茨在设计和制造出第一台样机之后，就开始一次次找自己的老板谈，想说服对方，让惠普公司能为他的苹果，开发出一条生产线。

沃茨和乔布斯，在开始时，并没有想把来自惠普的智慧产权据为己有！

如果沃茨当时真的能如愿以偿，或许，他也能在惠普公司内部“升点官”，乔布斯作为他的搭档，或许，也能有一份薪水还不错的销售员的工作。

再之后，以比较低的学历起步，在像惠普这样的一家大公司，他们俩最终又能走多远？恐怕也是他们自己都无法回答的问题。

沃茨事后回忆说：在“苹果一号”出来之后，他就开始游说惠普，他至少有六次和惠普的有关人员谈论，在惠普公司内部用惠普的品牌生产苹果的可能性。但是，每一次都以被拒绝而终结。最后，他和乔布斯一起，怀着一个“争取卖出五十台”的微小理想和期待，开始了自己“摸着石头过河”，打造独立王国的生涯。

乔布斯是看着英特尔的起步，唠叨着惠普的成功，而开始闯天下的。这两家公司的故事和他们的主人们，则成了他一生中念念不忘的英雄。

在这个世界上，每一位活得有点色彩的人，恐怕都有自己心目中的英雄和榜样。不同的是，有人在不同的成长阶段，有着不同“等级”的英雄。英雄的级别，则随着个人成功台阶的向上迈进，而被升级和“淘汰”。

最终，被这些成功者念念不忘的，就是留下来的，大家之中的大家了。

和惠普两位基于良好的教育，和由此而获得深厚技术功底的创始人相比，乔布斯和沃茨“军团”所拥有的，几乎是“一穷二白”，没有什么值得一提的东西。

如果用军事的眼光来比较，惠普从开始时起，就是一个相当有实力的军队，他们拥有两员智勇兼备的大将。而他乔布斯和沃茨，充其量也就是一个“游击将军”。如果继续比较，他和沃茨也不过就是又一个廖化，那个“蜀中无大将，而不得已作先锋”的家伙，那个在关云长过五关斩六将时，帮助过关云长的“山大王”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对于惠普的深厚技术功底，乔布斯嫉妒；对于惠普起步之后的顺利和好运气，乔布斯羡慕加嫉妒。即使如此，能有幸从惠普里面“挖到”一员像沃茨这样的小将，对于他，也是一种幸运和上苍对自己的恩惠了。

虽然在惠普工作，但是，沃茨还远没有得以进入惠普核心科研团队的资历。那时的沃茨连一个大学学位都没有。在教育训练方面，他和乔布斯基本是在一个等级。

沃茨能“创造出”第一台苹果产品（不称为电脑可能更好一些），得益于惠普对于创造和创新的强调与支持。那时的惠普，鼓励任何人的创新和为此而付出的任何努力与尝试。对于这点，今天的谷歌，倒也颇有点那样的英雄气概。

沃茨回忆说，那时，他只要愿意，任何时候，即使是半夜三更，都可以到公司里去使用公司的设备和仪器，甚至是用公司的材料与零部件，来设计和组装自己想要做的产品。

在这种“占小便宜”方面，沃茨似乎和同时代的另外一个英雄，微软的比尔·盖茨，又是一条路上走的人。那时，盖茨不就是因为有在哈佛大学免费上机的机会，才有可能最后折腾出他的初始软件吗?! 不过，不同的是，沃茨是获得惠普的认可而光明正大做的。而盖茨则是在没有被许可的情况下，盗窃的机时！

和已经在惠普工作的沃茨比，乔布斯则更是技术上的外行——充其量，也就是一个业余级别的“技术行家”了。



第二节　苹果一号的模样

看看最初他们设计出来的“苹果一号”，最大的“创新”就是将大型计算机的线路简单化，使用一个线路板，来完成复杂计算机需要的大量空间，才能搁置的线路和电子零部件。而且，承载这个单一线路板的，还是人们用来装修房子，在今天的家得宝[1]和类似的建材零售店很容易买到的三合板。

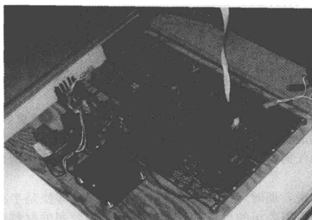
事后看来，这种做法，确实是再实在，也再逻辑不过的一步。也就是从那时开始，简单化，在简单的情形下尽可能“高科技化”，就成为苹果公司产品设计的基础理念之一。

乔布斯最大的贡献，就是在沃茨已经设计了一个对“发烧友”玩家们省事又省钱的“电脑”之后，成功地游说他，将他的技术变成有市场价值的产品。

---

❶ Home Depot。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最初的“苹果一号”

在当时，由于消费者对象是玩家，很多人需要的就是一袋子的零部件。玩家们会在花钱之后，带着这些零部件回家，像小孩子过家家一样，亲自折腾一遍，体验那种组装一个产品所能带来的快乐和满足。

和为了满足这个顾客群需求的“传统”产品不同的是，乔布斯的苹果一号，将很多零部件整合在了一起，让玩家少费点劲。他们提供的是“核心”零部件，很多必需的“附件”也还是得玩家自己去买、去安装。不过，那些需要的额外配件在价格上已经不是很贵了。

喜欢琢磨的乔布斯，从很早就深知自己所面临市场的特点，为此，他所提供的产品也有意识地留有可以被再加工的余地，从而，让这台“苹果一号”对发烧友有价值。想想看，如果什么都搞好了，那么，玩家买回家去之后，又能干什么呢？

他们获得产品的目的，可不是去用，而是去组装和把玩。

设计苹果一号的目的，就是卖给电脑发烧友。开始时，他和沃茨就在盘算着：如果能够卖出 50 台电脑，每台赚 167 美元，也是一笔很不错的收入啊！当时的他们，是不可能会想到，今天的电脑，居然拥有如此之大的威力和魅力。那时，能够让电脑有存储一支歌曲的能力，就是他们最大的奢望和最有价值的功能。这点功能对于当时的发烧友，也似乎是非常遥远的事。

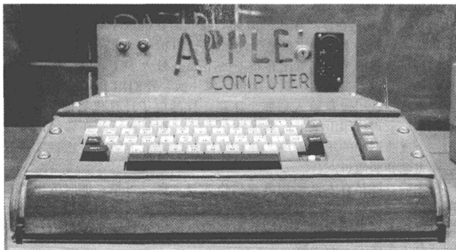
和当时市面上流行的，其他专门销售给“发烧友”的产品不同，苹果一号跳出了“以销售组装零件”为主打的理念，改为销售已有 30 个芯片，并且已经预先组合好的电路板。在此之后，玩家还得自行提供机箱、电源供应器、键盘及显示器，才能使它工作。在其后，苹果公司还提供了一个配件，售价 75 美元的扩充电路板，用户可以用它将数据输出到被作为存储器的外接录音机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看来，试试看的潜力还真的是无穷。人的展望能力，和世界自身的自我矫正能力，还是差别巨大。所以说，很多人津津乐道的“按照计划来实现成功”的哲理，虽然已经给自己带来了不错的成功，很可能你不知不觉之中失去的，比你已经获得的还要大很多。只是，不存在的，“眼不见心不烦”而已！

下图中的这台电脑，看上去就像一台打字机，拥有漂亮的木质外壳和键盘。但是，依然没有显示屏，却有可以连上电视机的接头。电视机就是那个时代最常用的显示器。



由发烧友完成的，比较完整的苹果一号电脑

它是在 1976 年 4 月 11 日由乔布斯和沃茨的车库工厂生产出来的，然后就是在发烧友的进一步加工“优美化”之后，才得以完成的苹果一号电脑[1]。主板的售价为 666.66 美元，加工之后的价格，就只有靠协商来决定了。

看看今天市场上，哪怕是售价只有四五百美元的电脑，其所拥有的 CPU 速度和内存，就已经很容易达到当时的万倍以上。

“苹果一号”实际上还不能算是一台电脑，而是一个电脑零部件——线路板，也算是电脑的最关键零部件之一吧。乔布斯当时所做的，很有点像现在英特尔的主业。如果它继续按照这个思路走下去，很可能也会成为又一个 AMD，落在英特尔后面的二流玩家，在死亡线上苦苦挣扎。

[1] “苹果一号”标准设定的 CPU 规格是“MOS 6502 @ 1 MHz”，标准设定的内存容量是 4kb。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 乔布斯起步时，咱们在干啥

在乔布斯开始折腾电脑的时候，咱们生活在中国的人们，才开始有机会享受已经被荒废 10 年才刚恢复的高等教育。作为 10 年浩劫之后，恢复高考的第一届 77 级大学生，到了 1978 年年初，才有机会进入重新开放的大学校园。

即使如此，作为 1979 年入学就读数学系的新生，在我进大学不久，就已经有机会见识当时还是很“前沿”科技的电子计算机了。我记得，在 1980 年时，也就是在读二年级的时候，我们所在的数学系专门设了一个恒温的机房，就是为了一台宝贝电子计算机——DJS130 的安全需要。

那种计算机的个头，可比乔布斯的苹果一号大多了，就像一个立体式的大冰箱。它没有显示屏，只有纸带。每一次，我们用 BASIC 语言设计好了程序之后，就用键盘输入到那个冰箱一样的电子计算机里面。其后，如果想阅读，就得打印出纸带，读那些小孔了。那时候，我还曾经因为能设计出一个逐步回归的统计程序，并且可以在计算机上做到一次性实现没错误，而自豪和骄傲过。

再之后，就是有人试图用电视机作为显示屏。可惜，那时的电视机在中国还是制造昂贵、功能有限、笨重的高科技产品。虽然有很多国营公司不惜巨资，不在乎重复建设，最终获得的也不过就是一个值得自己津津乐道的“有生产能力”的头衔。

有时候我想，各地加在一起，同样低水平的复制，如此巨大的资金投入，如果是在一个市场经济的大环境下，靠着像惠普、英特尔甚至是乔布斯那样的商人来操盘，中国人获得的又会是一个什么样的结果呢？

当然，最不愿意看到这种情形出现的，除了既得利益者之外，恐怕就是那些有机会将已经淘汰的技术和设备，高价卖给他们心目中的傻瓜的日本商人了。在中国人痛斥日本人在中华大地的掠夺和屠杀的“兽行”的时候，在大家乐此不疲用华丽的语言来“表达”自己的“爱国心”的时刻，是不是都忽视了像这类的，一个更大、更长期被掠夺的现实呢？

在国家集权，市场经济发展不够充分的情况下，类似的浪费是不可能被阻止的。

面对这样的现实，即使想法很好，即使有大量的想拼搏一回的勇士和智者，你又最终能走多远呢？！

我们那时候也曾为电子计算机的神奇而一次次地兴奋和好奇，也很想好好折腾一回。可是，我们什么都没有，什么也做不了！每个月 13 元人民币的国家补助，只够我们维持基本的温饱，让我们得以生存下去。能够保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



证以一定的质量完成学业，已经是很不容易做到的事情了。在那样的环境，又怎么可能拿出资金，去购买来自美帝国主义的极其昂贵的进口零部件呢?

这，又是在那个年代的中国，不可能产生乔布斯的大环境原因吧。

想想看，如果那时的中国，也有像乔布斯等人所面对的，价码不是很高的零部件，也有像沃茨所得以享受的，可以随时使用的设备和仪器，那么，在起步上，被中国自己誉为“和美国没有太大差距”的中国电子计算机工业，是不是也有机会在后来的国际竞争中占据一席之地呢?

可惜，那时候，即使是想在机房里多待一点时间，也是很奢侈的事。更别想，能奢侈地看见和拥有物美价廉的电子零部件了。

所以，如果一个国家没有一个整体性的创新大环境，很多创新和改变世界的机会，就不可能存在！时势造英雄的正确性，在这里又一次被证明！



第四节 贡献非凡的国产 DJS130

在写这本书之前，我曾将部分文字，贴到在海外华人中影响最大的《文学城》和《万维网》两家网站的博客上，没有想到，引起了很多人的兴趣。在海外，有大量的华裔，在计算机热的时候，转行搞软件。他们这些行家，对于乔布斯商战的故事，对于计算机历史，很有兴趣。我的一位在国内一所名牌大学教哲学的朋友，也加入了这股热潮，还做得有声有色。

他们这些活跃在美国 IT 第一线的精英，很多都是恢复高考之后进入大学的早几届大学生，在校园之中，几乎都得益于 DJS130，从它开始接触计算机和计算机语言。

DJS130 是 1974 年我国研发的一种计算机，是在日本类似机种基础上开发完成的，某种意义上也是一个山寨版。

在 1974 年 9 月 2 日出版的报纸上，有一篇发自新华社的消息：

在批林整风和批林批孔运动的推动下，我国设计、研制成功 DJS—130 小型多用电子计算机。经试算运转证明，这种计算机性能比较稳定，各项技术指标都达到设计要求，即将成批投入生产。

小型多用电子计算机，是一种结构简单，体积小，操作简便，可靠性高的新类型计算机。我国研制成功的这种小型多用电子计算机，具有速度较高、内存储器容量较大，内存储器与外部设备的配合联接灵活方便等优点。目前，它配有控制打字机、穿孔机和纸带输入、输出机等外部设备，以后根据使用要求还可增配其他外部设备。这种计算机可以灵活地编制、调整和修改程序，在程序控制下自动进行中等复杂的科学计算和数据处理等工作；用于工业控制效果更好。使用这种计算机，不需要专用的发电机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组供电，也不需要特殊的环境要求，在常温和交流220伏电压的条件下就能工作。

在1974年自称达到“运算速度每秒100万次”的DJS130基础上，中国人在1978年又一次造了一个同样功能的DJS130，并且实现了“运算速度每秒50万次”的“伟大成绩”。这时，美国的计算机已经发展到了哪个等级，下面大家将会读到。对比两个国家不同的折腾，一代人对于没有产生“中国乔布斯”的失落，也只有以泪相伴了。

好像是到了1982年，我的导师❶不知道是从哪里搞来的经费，买了一台可以编制小程序，并且有个小显示屏的“计算器”——日本生产的微电脑。那种能够编程的计算器，很多时候就成为我这个老师眼里“优秀弟子”的手中玩物。

我一再回顾历史，并且，将我自己所亲身经历的中国现实和在美国生活的乔布斯们进行比较，为的是回答一个问题：我们为什么没有乔布斯、盖茨这样的人物？中国的社会环境，有可能产生这样的人物吗？

在过去那种计划经济条件下不可能，在今天这样一再自称已经是“完全市场经济”，并且要求国际社会认可自己这种地位的时候，是不是已经有这样的可能性？读完本书，你会很容易获得答案！

时势造英雄！这是古训，同时也是再实在不过的事实。

没有最基本的大环境存在，你再大的本事，也还是不得不接受孙悟空当初面对如来佛时的尴尬：一个筋斗云，十万八千里，撒了一泡尿，还是被留在了如来佛的掌心。

怨天尤人，是懦夫的个性。没有条件创造条件上，才是智者。游击将军也有成长为一统天下英雄的机会，虽然可能性比较小。弱者强调后者的重要性，让自己放弃小概率事件；强者强调前者，用自己的人生作为资本，一搏再搏。

这种话语，对于生活在我们当时那种环境下的人们，也只能是大话和空话。可是，对于生活在美国加州的乔布斯，却是很实在，切实可行的大智大勇表现了。

---

❶ 我那时已经开始在老师的带领下，以讨论班的形式，攻读《测度论》等研究生水平的英文课程了。那时的老师还真的很好，用心用力，尽心尽力，让我终生难忘！可能也是因为这种慷慨的给予，在我心目中，对这位老师一直怀有好感甚至是感激。在整个大学四年，他，也是在我记忆中占有最大记忆单元的老师。每次回国，再忙我都会去看看他老人家，和他一起喝喝酒，聊聊天。有时候，我还很乐意和老先生一起煲电话粥。虽然在武汉待了几十年，他说的武汉话和普通话，一直就是南腔北调，很不好懂。但是，每一次和他聊天，是我最开心的时刻之一，老人也是。可惜，老先生在几年前因病离开了人世。但愿老先生，这个善良的好人，在天之灵得以安息。他是我迈入大学之后，碰到的第一位“贵人”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这，可能就是人们所说的命运差别吧。同时，可能也是人们所说的，“大富靠命”的宿命论基础了。

有点意思的是：上帝给予人类的“启动资本”，似乎也是基于“一人一票”的公平法则来进行分配的。虽然不同的人，有不同的家庭背景和不同的智力差异，但是，如果使用得法，“命”的差异不大，看上去优势的金钱和地位，很可能最终还会成为制约你大发展的障碍。

而那些在大众眼里看上去很可怜的起步，又会成为你真正拥有，并且价值最大的财富。归根到底，就看你怎样来调兵遣将了。

在这里，我再将镜头拉回到大洋彼岸的加州，来看看，在同样的年代，作为我们同代人的乔布斯们，在做什么，能够做什么？由此，再来看看，人的命运，到底差别在哪里？借此继续寻找另外一个问题的答案：我们和乔布斯相比，到底错失了人生的哪些机会？为什么？



第五节 苹果一号是个山寨版

“苹果一号”是不是第一台个人电脑，很多人喜欢为这个问题侃侃而谈，甚至争论不休。其实，这里面有太多定义上的混淆、误解与误读。基于不同的定义，你可能会得出不同的结论。

电脑、计算机、个人电脑、微电脑，是些很容易让人迷糊的概念。

前面已经很明白地说过：早在乔布斯想到“应该”玩玩电脑这种新玩意之前，就已经有电子计算机的存在了。不然的话，他又能玩什么呢？他喜欢电子计算机这样的宠物，是因为已经有宠物的存在。不同的是，使用的领域和造价、制造的特色，有着很大的差异。

“苹果一号”对于“个人电脑”发展史的最大贡献，恐怕就是对于计算机复杂电路设计的简化，以及在这种简化基础上对于造价的有效控制了。

也就是说，在个人电脑的社会化，在电脑被普通的个人使用这一点，苹果公司应该至少是很重要的先行者之一吧。

计算机从神秘的“高科技”，平民化为普通的个人和家庭所能承担的家用电器，造就了一次次的商机，让一个个后来者成为王者和英雄。

乔布斯他们所做的，其实也就是这么一块。

“苹果一号”机型，在 1977 年 9 月 30 日之后，就从市场上消失，被苹果公司生产的新型号所取代。那时候的发烧友不可能想到的是：这个看上去如此“傻乎乎”的家伙，在三十年之后，却会很值钱，被人们当做宝贝一样来收藏。

投资苹果公司股票的投资者，一次次承受着大涨大跌的折腾，最终的

结果，还不一定比留着几台苹果一号所获得的收益多。

这，又是一种偶然和必然的转换了。同时，更是运气使然，因为，在那时候，是不可能有人能预见到乔布斯的苹果，会有今天这种成就的。而能够取得这种成就，也还是得益于市场经济大环境所赋予的恩惠！



1976 年 10 月的杂志❶广告

1977 年 4 月，乔布斯发布信息，公司开始生产“苹果二号”，正式供货从 6 月开始。这时候，苹果一号的售价第一次开始下调，降到 475 美元。到 1977 年 10 月，苹果公司的销售目录上，已经找不到苹果一号的影子了。至此，苹果一号正式退出了历史舞台。实际上，在当年 8 月份之后，苹果一号就已经停止制造和销售了。

苹果一号和二号，都是出自沃茨之手。乔布斯在那时的角色，基本上就是后勤、组织、销售等技术之外的活计。乔布斯是公司的管理者、组织者和销售员。所有关于苹果一号和二号的技术问题，基本上都得由沃茨来全权负责回答。不过，在产品概念这一块，乔布斯可是公司的第一领导。

为了促销需要，乔布斯给予苹果一号的拥有者一定的价格折扣，同时，还给予回购（Trade In）——基于以旧换新的价格补贴。

❶ Interface Age。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第六节 收藏家手里的宝贝

在一年来的时间里，乔布斯他们制造和销售了大约 200 台苹果一号。其后，在销售苹果二号时，公司又回收了一部分。所以，从开始时起，苹果一号在市场上的数量就非常有限。再加上后来很多人嫌它太初级、太占地，而当垃圾处理掉了。所以，最后留下来完整的苹果一号为数极少。

在苹果因为乔布斯的成功经营而名扬天下之后，这为数极少的苹果一号就成为收藏家的案头宝贝，也一度成为拍卖行的俏货。

到 2008 年时，人们估计，还有大约四五十台苹果一号存世。根据产品的保存品质差异，不同的苹果一号有着不同的市场价格。

根据能够查出的记录，在 1999 年，一台苹果一号曾经拍卖出 5 万美元；10 年之后的 2009 年，有一台苹果一号，则以 17500 美元成交。

按照行家的估计，苹果一号的换手价格，目前大概在 15000 美元左右。决定价格差异的关键还是货色和是否附有历史性文件的物品。在乔布斯去世之后，拥有乔布斯手迹的文件，估计会价码更高。

人们说，在 2009 年 11 月，曾经看到过一个序列号为 82 的苹果一号，在 eBay 上要价 5 万美元，最后是不是得以成交，却无法证实。

到今天为止，苹果一号最高的拍卖纪录是 213600 美元。这个价码包含税和拍卖佣金等所有费用，拍卖价本身为 178000 美元。该拍卖是在 2010 年 11 月于伦敦佳士得（Christie）拍卖行实现的。那次成功卖出的也是序列号为 82 的苹果一号。

不过，那一次的苹果一号能获得如此的厚待，还不仅仅因为它是“苹果一号”本身，更重要的是它所附带的大量完整的历史文件。

其中包括带有乔布斯父母亲家庭地址的回邮标签，那就是当时乔布斯的公司“总部”所在地！还有乔布斯亲自打印并且亲笔签名的，回答苹果一号技术问题的书信，以及乔布斯作为销售员签名的账单。

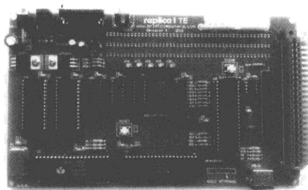
那台苹果一号，最初被都灵大学❶购买，用来运行 BASIC 语言。

有意思的是，人们对于苹果一号的热情，并没有因为当年苹果功能的“微弱”而消减。2003 年，在获得沃茨的授权之后，售价 200 美元、被标为“复制版一号❷”的“山寨版”新“苹果一号”得以问世。该版在功能上与原版的“苹果一号”几乎一样。不同的是，由于科技的进步，所使用的零件

---

❶ Turin University。
❷ Replica 1。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2003 年克隆版的苹果一号

更小更精致一些，使用的主板也是。

对于这种“侵权”，苹果公司没有反对：因为，说到底，“苹果一号”还是沃茨的个人作品。这个山寨版给消费者提供两种选择：已经组合好的，和需要自己动手组装的。借以满足不同消费者的不同需要。

那时候的苹果一号，需要消费者自己配备一台电视机作为显示屏。那个年代的电视机，已经开始在美国普及，电视价格已经能被普通的家庭所承受。这种大环境，也在一定程度上，给苹果这样的电脑公司的发展提供了基础和保障。

小谈一下电视机的发展历史，对我们理解乔布斯当时所面临的商业环境颇有价值。

1947 年，美国人拥有的收音机大概在 4000 万台，而拥有的电视机数量，估计只有 44000 台，这其中的 3 万台大概都在大纽约地区。也就是说，那时候的纽约地区还是电视机使用的先导者。

二战不仅让美国发财，而且还让美国的科技，因为战争的需要而获得了巨大的发展，特别是在电子和机械制造领域。

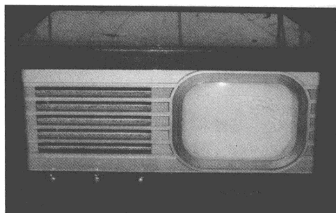
战后，美国公司开始将这些潜力巨大的科技对准民用市场，并且获得了巨大的成功，导致电视机价格大幅下降和电视台数量及电视节目的大幅增加。

1947 年，摩托罗拉公司就已经开始向市场投放售价 189.95 美元，型号为 VT－71 的电视机。这是美国历史上，消费者第一次看到价格低于 200 美元的电视机。

价格的低廉和节目的丰富多彩，带来的就是电视机的大普及。其后几年，美国家庭拥有电视机的比例，就从 1946 年的 0.5%，上升到 1954 年时的 55.7%和 1962 年的 90%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





1947 年摩托罗拉生产的 VT－71 电视机

这之后，就是“倚老卖老”，导致期望靠生产和销售电视机过舒服日子的电视机公司的大量败落，以及这些公司的投资者的大量亏损。

到了 1970 年代，电视机生产技术已经有了很大的发展，并且，“遥控器”这个看上去很小的发明也开始普及，并且让消费者变得“更懒惰”了。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 惠普该不该识货

决不、决不、决不放弃！

——史蒂夫·乔布斯

在今天，苹果公司志得意满的时候，很多人为当年的惠普可惜：为什么在苹果起步、经营困难、需要资金支持时，要将求上门来的沃茨拒之门外？

这样做，是不是太有眼无珠了？

如果人类能准确预知未来，人类的走向和相互博弈的逻辑，早就与现在看到的大不相同了。当初的乔布斯真的值得惠普伸出援手吗？惠普对乔布斯请求的放弃，真的是一着误判和臭棋吗？我看不是。当年惠普面对的乔布斯和苹果电脑，和现在的苹果公司相比，有着太大的差别。

做企业的都不难明白一个残酷的现实：在你最需要资金的时候，就是最没有人愿意给予扶持的时候。

做投资的大佬们，也都深明一个道理：在对方穷困潦倒的时候，就是你投入资金风险最大的时候，这时候你最好不要掺和！

投资和被投资两方，都在合计对方的潜力和自己可能面临的风险，都不知道未来的准确走向，都知道命运有一半多是掌握在不确定性之神手中。



第一节 那时他什么都不是

历史，只有放到历史的当时来品味，你才有可能真正分辨出：哪一壶，是来自中国钱塘江畔，有青涩味的龙井绿茶；哪一杯，又是来自南美，带有不同苦涩，但却余味无穷的咖啡。

乔布斯今天的成功，在当年是很难让人看出影子的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那时候，他只是在一帮“没有事情”做，或者，闲暇时感到“无聊”，为了兴趣而兴趣并胡乱折腾的一帮人中间的一员而已。

他成立的那家小苹果电脑公司，虽然用三合板为基础做出了第一台电脑，但是，那家伙看上去也依然还是一个傻乎乎的“傻大个”。

虽然，他伙伴的那个突发奇想，将为数众多的杂七杂八的线圈，创造性地折腾到了一个单一的电路板上。但是，这一“创新”和已经牛气无比的大计算机相比，在当时也不过是雕虫小技，虽然现在看来，已经是一个颇有潜力的“巨大”进步。

那种设计方案，在当时的乔布斯等人看来，不可能是革命性的，因此，估计他们也没有可能获得专利保护。不然，今天的英特尔，或许也不得不支付巨额的专利使用费了。

再者，在当时，也还没有人会想到，那么粗糙的“电脑”，还真的会有那么一天，可以帮助人们做事情，给大众的日常生活带来巨大的好处。

即使是乔布斯自己，也还没有这样的先见之明。

我记得，1970 年代，似乎是一个世界性的喜好折腾电子零部件的时代。即使生活在中国“边远”山区的人们，也能在那个一穷二白的时代，看到不少年轻人，为了几个电子零部件，为了一部自己亲手设计出的收音机什么的，而欣喜若狂。我们那时使用的是乡村有线广播，一条条用树干支撑起来的广播线，四通八达，也颇为壮观。我还记得，那时候，用一小块吸铁石，外加一个小喇叭和一个小小的百雀羚空盒子，就很容易地“制造”出一部微型接收机，连在有线广播的线路上，收听来自北京的声音。带着一种对北京的崇拜，带着一种自力更生的喜悦，一次次经历被电流敲打的“乐趣”——痛，并快乐着！

虽然那时的我们，也不过是十来岁左右的小娃子！

回到乔布斯的世界，在那个年代的美国，计算机所面临的市场，商机巨大的还是商业上的使用。而在这一块，对于当时乔布斯的苹果电脑而言，显然是太专业，而他自己，又是太山寨，自然就没有可能给出自己在商业上有巨大潜力的让人信服的证明。

人们看不上他这家“小瘪三”公司，也是情有可原。更何况是一家已经成气候，并且做事还很小心谨慎的惠普公司。

有时我在想，这可能就是为什么在中国出不了乔布斯的又一个原因吧：很多人是在无数次商战的血腥拼杀中成长和成熟起来的。

开始时的王者，多数会死在随后的一场场血腥的厮杀之中。而留下来的幸存者，很可能又是那些在开始时名不见经传的小人物。

如果在一开始，你就不得不面临着一个个权力巨大的领导人，做一个小心谨慎的小脚媳妇，而你的领导，又非常喜欢发号施令，为你指定了这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个那个。那么，即使是天才，又有多少冒头的机会呢？再者，长期的小心谨慎的磨炼，你最终习惯的又会是什么样的“创造力”呢?!

“习惯培养个性，个性决定命运”，这个“魔咒”恐怕是没有人能跳出的！

以苹果公司为例，如果在那时由三个发起人组成的苹果公司，需要由“上级”来指派一位权威的领导，你想想看，会有最年轻、最没有“分量”的乔布斯的机会吗？

第一位落马者，只生存了区区十二天而已。而就是这位“十二天的懦夫”，却是计划经济下最有资格当领导的人选！

排在这位“十二天的懦夫”之后的，就是沃茨了。至于他的命运，以及苹果公司的演进，我后面再慢慢道来。

对于乔布斯出头的机会，我的答案是“很微小”！那么，这样的“创新”环境又怎么可能造就大家呢？

计划权力太强的经济环境，在创造性方面，是有着巨大的内伤和弱势的！市场经济“残酷”淘汰的现实，才是打造大家的最好摇篮！

这似乎又回答了：为什么在中国，在强调创造性的领域，很难看到大批量出现的人才？



第二节　惠普就是榜样

下面，我们再将镜头对准惠普，来考察一下它的历史，特别是在乔布斯游说惠普之前那段时间，惠普已经走过的足迹。看看它在计算机行业，已经走到了哪一步。只有对比，才能发现表象所看不到的东西。

从惠普的历史，我们能从一个有意思的角度，来领悟一下乔布斯的商业智慧，从无到有、从少到多的成长和成熟过程。

1934 年，有两位年轻气盛的小伙子，刚从斯坦福大学电气工程系毕业。

一位是戴维·帕卡，另一位是比尔·休利特。虽然同在一个系获得学位，但是，美国分散的校园，让他们在校期间，没有太多的机会接触和交流。

毕业之后的那年夏天，由于一次偶然的机会，他们都有幸在科罗拉多山脉，享受了一次为期两周的垂钓野外露营。就是在这次野外露营中，两位兴趣相投的年轻人成为好朋友和知己。而又是这种朋友关系的存在，才有了后来两者的合作。

这和乔布斯与沃茨的相识与合作，有很大的类似。

玩的价值，很可能就是在玩之外，似乎又有了一个被人津津乐道的典

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



故了。如果这时候的两位，被他们的父母厚爱，放在家里复习，为了一个完美的 GRE 考试，为了一所名牌大学的研究生学位而忙碌，那么，今天的世界，很可能就会是另外一个完全不同的景象了。

在这之后，两个志向有些差异的小伙子，做出了很不同的人生选择。

休利特选择在斯坦福大学和麻省理工学院继续学习，完成他的研究生学业。

而帕卡则觉得，上太多的学，也不是很有意思，他想早点走向社会。于是，就在当时很牛气的通用电气公司找了一份工作。那时的通用电气，估计有点像今天的谷歌，是很多年轻人梦寐以求的工作地之一。

从后来的发展看，喜欢读书和获得学位的休利特，以擅长于技术的优势，负责公司技术方面的发展。而喜爱在实践中学习和锻炼的帕卡，则以管理擅长，作为公司的舵手，来领导惠普的航行。两者算是相得益彰。

由于这种差异，帕卡不仅在其后成为公司的董事长，而且，还一度被任命为美国国防部的副部长，任期从 1969 年到 1971 年。那时候，乔布斯还没有开始他的苹果公司事宜呢。连他的合作伙伴，可能也还没有找到。

如果按中国人势利的眼光看，乔布斯和惠普的这两位相比，一个是小混混，一个是精英，乔布斯似乎也不应该有任何的“非分”之想了。

如果乔布斯的个性是如此消极的话，他是不可能有后来的成就的。

这又是成功者与普通人最大的差别所在了：**成功者看到的是机会和如何去抓住机会，甚至是产生机会。而普通人则是盯着自己的劣势，甚至是为自己的不作为创造劣势，借以安慰自己早已懒惰的心灵。**

惠普的创始者，不论从哪个方面来看，似乎都要比乔布斯幸运得多：由于他们相对良好的家庭（经济）出身，让他们有机会进入美国最好的大学学习；其后，又由于这种名牌大学毕业生的精英身份，很容易就获得来自精英层的支持和扶植。

惠普创始人所获得的，是当年的乔布斯想都不敢想的！这就是乔布斯起步的不幸和“失败”——输在了在中国人看来，值得非常在乎的“起跑线”上了！

喜欢折腾的休利特和帕卡，在斯坦福大学时就已显示出自己的才华和潜力。其后，又是他们自己的努力和勤奋，给自己创造了机会：看到这种潜力的教授兼导师弗雷德·特曼，非常鼓励和支持两位年轻人继续干下去。

在有了灵感和计划，并且得到高人指点和支持后，他们俩决定开公司，自己经营。也就是说，他们开始时就在技术和产品的开发方向、生产启动资金以及产品的销售对象方面已有很好的基础。

可是，对于开始创业的乔布斯来说，这些都还是八字没一撇。

乔布斯运气好吗？至此，我还是看不出来！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 惠普的诞生

惠普公司的诞生，还是离不开创始人的敢于和难得的冒险精神。如果这两位也和普通大众一样，只是满足于一份收入不错的工作，以他们从名牌大学毕业的资历，那可是一个很轻松的选择。这和乔布斯的处境还有很大的不同：乔布斯没有太多的选择，只有自己折腾，看看能不能有点突破！

所以，如果你真的是必须找到一个乔布斯运气好的根据，那么，就应该是：得益于他既没有学位，也没有良好的家境和老爷子留下来的任何可以享受的财富；甚至一度走到了没有饭吃、没有地方住的地步。

一句话，他的成功，开始是"得益于"他是个穷光蛋！

人穷志短，有人喜欢用这样的句子来安慰和麻痹自己已经麻木的灵魂，让自己继续苟且偷生，过着平平淡淡的生活。而这种对待人生的态度，似乎又是所有想让自己的人生能活出一点色彩的人们所拥有的共同点。

1912 年 9 月出生于科罗拉多的帕卡，在很小的时候，就开始表现出了对科学和工程、体育的强烈兴趣，而且他还很喜欢"发号施令"，在中学时就开始展现自己的组织和领导才能。

大学期间，他对体育运动的兴趣，似乎比对学业的兴趣还要大。也是因为这个原因，他的学业没有更为专注的休利特好。1934 年，从斯坦福大学毕业之后，他回到故地，在科罗拉多大学读了一段时间的研究生，很快就因失去兴趣而退学离开。不久，他在千里之外的纽约首府阿尔巴尼附近的一个郊区小镇斯克内克塔迪❶，通用电气（GE）的一个分公司，找了一份工作。

一会儿西，一会儿又东，横跨整个美国。从那时起，他就是一个喜欢折腾的家伙。如果满足于现状，他和休利特的友谊很可能就此终结，其后也不过是大家习以为常的，时不时的联络通讯而已。

在 GE 干了不久，纽约州北部过于安静的田园生活让他感觉太缺少激情。嫌日子不过瘾的他又回到了斯坦福。他回到斯坦福，在一定程度上是受当时正在读研究生的休利特的影响。

1938 年获得电机工程专业的硕士学位那年，他和大学时的恋人露西尔·萨尔特（Lucile Salter）喜结良缘，一起度过了 50 年的婚姻生活，直到妻子在 1987 年去世。

1913 年 5 月出生于密歇根州的休利特，两岁时随父母搬迁到伊利诺伊，

---

❶ Schenectady。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



次年又因父母的工作调动而到了旧金山。从此之后，他就再也没有离开过加州的旧金山湾区这个根据地了。

据说，他得以进入竞争颇为激烈的斯坦福大学，还是得益于他继父在斯坦福大学良好的人脉关系。继父曾经是斯坦福大学医学院的教授，在他12岁的时候因脑肿瘤而去世。进入斯坦福大学之后，休利特颇为珍惜来之不易的学习机会，学习很用心。1934年大学毕业之后，考取了麻省理工学院的研究生，两年之后获得硕士学位。

在斯坦福大学读本科期间，他因选修了弗雷德·特曼（Fred Terman）的课程，而成为后者的门生。而又是这种机缘，才有了后来这位教授的贵人相助。

1938年，已经成家的帕卡夫妇搬进了加州帕拉阿托市艾迪森大街的一所普通的房子里。这时还是单身的休利特则在这栋房子的后面，租下了一间公寓住了下来。两家住得近，当然是为了一起工作更方便一点。

早在1937年，他们两位就开始谈论一起开公司做生意的事，但是公司成立却一直拖到1939年元旦。公司的名字以他们姓氏合在一起组成，对于谁在前谁在后，为了公平起见，还是靠投掷硬币来决定的。

休利特是在公司成立的1939年，才和佛洛拉·拉姆松（Flora Lamson）结婚的。他们的婚姻持续了38年，直到妻子在1977年逝世。第二年，罗斯玛丽·布拉德福德（Rosemary Bradford）成为休利特的第二任妻子。

在美国，成立一家公司的手续非常简单，花费也很低，这样的商业环境对于像他们这样的创业者无疑是有利的。

那时候，在帕卡车库成立的这家公司，拥有的启动资金是区区538美元。如果他们当初是生活在一个需要大量资金才有资格注册哪怕是一家小公司的国度，很可能，这样的公司最终连出生证都无法拿到。

除此之外，他们所有的就是各自的业余时间，和在车库里面折腾出来的科技产品了。事实上，他们已经完成了最初的科技开发，现在要做的，就是完善自己已经有些眉目的科研工作，并且让它们得以产品化。

休利特利用他在做研究生时搞的研究和成果为基础，开发出了惠普历史上的第一个电子产品：阻容式声频振荡器。这是一种用于测试音响设备的电子仪器。

该振荡器的最大技术突破，就是采用炽灯作为提供可变阻抗的电器元件。基于类似的新原理，他们又相继开发出了谐波分析仪及多种失真分析仪等多项产品。

在这之后，他们游说华特·迪士尼电影公司，成功地让其订购了8台惠普历史上生产出的第一批产品——振荡器，用于制作电影“幻想曲”。

这种结局和乔布斯后来实现的似乎也很类似。不同的是，乔布斯的产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品似乎更不正规，更“粗糙”些，更“山寨”点。



第四节　天时、地利、人和

1937年12月21日，华特·迪士尼公司的创始人华特，已经在好莱坞卡塞剧院正式推出了电影史上第一部长篇动画电影，《白雪公主与七个小矮人》。由此开始，电影动画片的时代序幕正式拉开。

“贪大求洋”的华特，为了追求完美，几乎将自己折腾到破产的边缘。为了制作这部影片，他们面临和克服了很多困难。

这其中包括：制作预算大大超支，钱花光了，产品还没有完成；产品的市场前景渺茫，很多人都觉得，找到人掏钱去看一部一个多小时全是动画的电影，无异于痴人说梦；社会对他们这种企图的敌视，一些美国媒体甚至给《白雪公主与七个小矮人》起了个“迪士尼的愚蠢”❶的别名。

让人们没有想到的是，当年的讽刺，早已经成为今天迪士尼人的骄傲了。

世事就是这么难测。

迪士尼的成功故事，给了乔布斯很大的启发。在后来乔布斯的“丽萨电脑”设计和开发过程中，几乎再一次重演，遗憾的是，乔布斯没有迪士尼那么好的运气。他开发的技术上完美的产品，没有及时获得商业上的认可。这次霉运，几乎将乔布斯逼上了绝路。这是后话。

为了制作这部动画片，迪士尼几乎是拼上了“老命”，为的就是更高的质量、更好的品质和更新潮的体验。

迪士尼能有今天，是它不断追求品质，不断突破自我的结果。好事亦是坏事，在迪士尼身上，也一次次得以体现。

就在大家都不看好的背景下，迪士尼“战战兢兢”地推出了自己的新作。如果卖座率不高，迪士尼就会因此而消亡，遗留在人类记忆的角落。

迪士尼的独具匠心征服了整个世界：影片在上映之后，反响空前的好。

首映式上，很多人，不仅仅是市侩小人物，还有许多达官富贵和政界名人，都拥挤到影院，为那不同凡响的美丽和魅力起立鼓掌！

想想看，如果迪士尼生存在一个需要领导批准，需要名人认可，才能进行新产品开发的公司，那么，它会有今天吗？

这就是集权和分散权力的市场经济，所拥有活力的巨大差别之所在！

接着，在1938年，影片的巨大成功也带来了大众对影片中歌曲的喜爱。

---

❶ The Disney Folly。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为此，华特还专门独自发行了影片的原声带，借以获得更多的商业利益。这个世界上第一张电影原声带，也同样获得了巨大的商业上的成功。

第二年（1939年），华特因此第二次被授予奥斯卡终身成就奖（荣誉奖），而且，奖品还是一座大金人加七座小金人。

迪士尼的巨大成功和对音响技术的更高要求，让惠普的创始人看到了巨大的商机。惠普创新的脚步也迈得更快、更有力度了。人就是这样，在你觉得有更大的盼头的时候，世界上一切都是那么美好和顺心如愿。

1940年2月7日，华特又乘胜追击，推出了自己的第二部长篇动画电影《木偶奇遇记》。随后，这部影片，也再次成为经典！

同年11月13日，他又推出了世界上第一部使用立体音响的电影《幻想曲》。这部电影为电影史立下了一块新的里程碑！它的成功，就有一份来自惠普创业者的功劳。

1941年，华特因创作《幻想曲》而第三次获得奥斯卡（特别）奖。

迪士尼的巨大成功，让惠普的产品也打出了名声。

很多希望跟进迪士尼成功的竞争对手，都在琢磨和寻找迪士尼所依赖技术的来源。最终，又是他们给惠普带来了源源不断的新订单。

第一笔订单就盯着“大树”，自然就有后来“好乘凉”的机会。惠普的商业智慧，靠的是比较高的起点。万事开头难，开头顺利了，随后的日子就比较好过了。

很快，惠普的产品，就被整个工程界和科学界所热捧。为了更大的成功，公司创始人看到了专业化和分工协作的价值。商业规模发展到一定程度之后，适当时机的管理创新和调整，就是让企业成长更顺畅的保证。在这方面，惠普一直做得不错。这又回到了中富靠智勇双全，大富靠大智大勇上去了，光靠一两款技术的领先肯定是不成的。

在帕卡的领导下，公司开始雇佣销售代理，让他们负责公司产品的营销。公司本身则集中有限的力量，专注于产品的开发、完善和生产。专业化的合作，让公司的产品快速进入了美国市场的各个角落。

帕卡和休利特这对搭档，合理地平衡了各自的优势和劣势，靠团队的合作，做出了一个个辉煌的业绩。如果只是一个人，不管是他们其中哪一位，我估计，随后的成功，也会远不如两个人合作而实现的大。

古人云，自助者天助之。人不走运时，喝水都塞牙。而对于“走运”的人来说，别人的不幸，反倒是成就自己大业的天赐良机。

惠普就是这样：给人类造成巨大灾难的第二次世界大战的爆发，居然让惠普获得“大跃进”成功的巨大商机。

那时候，由于战争的需要，美国政府对电子仪器产生了巨大的需求。雪片般飞来的订单让惠普大发了一笔战争财。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战争爆发之前的 1940 年，惠普公司就已经从车库迁址到帕罗奥多[1]市的一座租赁大楼内[2]。这时的惠普已经有能力顾及一下自己的形象了，不能老是待在车库里面，让人看不起！

也就是在那时，公司向员工发放了第一笔圣诞奖金——5 美元。钱虽不多，但是，却让为数也不多的惠普雇员很开心。公司人数规模比较小，很多工作都由外包完成。

通过两年的积累，到 1942 年，惠普已经有能力造一座面积 1 万平方英尺的大楼了。当时，这是一座集办公、实验室及工厂于一体的“现代化”大楼。

大楼就建在位于公司所租赁大楼不远处的地方。



第五节　财大气粗还保守

已经有点财大气粗的惠普，一直到这时，还是“谨小慎微”，不愿因为自己的一次大冒险，而将已经获得的一切付诸东流。在这方面，惠普的创始人还是不如迪士尼华特的大手笔！

为了选择场地，惠普的创始人颇费了一番心思：公司目前的生意不错，也有不错的利润和现金流。但是，很多订单都是靠战争获得的。公司的领导者一直在自问：如果战争很快结束，公司还能不能继续生存下去呢？

1940 年代初的美国经济还没有完全从大萧条的阴影中走出来。在相当恶劣的经济环境下，惠普选择了较保守的经营作风。这种作风，一直保留到后来。

多次商量和评估之后，公司决定就将大楼建在不远处。这样做有一个很大的好处：即使电子业不景气，公司的盈利下降，也还是可以将大楼改建成杂货店，并通过出租来获得继续生存下去的机会。

进可攻、退可守的策略，在大“爆发”的时候，惠普都已经注意到了。换句话说，即使是到了这一步，公司在开展电子产品的业务的同时，还注意防范判断失误带来的风险。

冒险与风险控制的平衡，从开始就植根于惠普的公司文化。这也是几十年来，相对于其他很多同类公司而言，惠普的经营业绩要稳定得多的原因之一吧。

如果当初就选择当一个“暴发户”，并且按照那种心态来忽悠自己，恐

---

[1] Palo Alto。
[2] 位于 Page Mill 路和 El Camino Real 路的交叉处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



怕也是达不到持续几十年的辉煌的。

1943 年，已经深陷战争的美国军方，向惠普下了关于雷达干扰仪相关的订单。惠普的海军研究实验室随后开发出了信号发生仪及雷达干扰仪，就此，公司进入了微波通讯技术领域。第二次世界大战中，惠普因其成套系列的微波测试产品开发和供应，而被公认为信号发生器行业的领先者。

已经通过战争赚了大钱的惠普，虽然也面临了战后订单的大幅下跌的影响，但是，靠着一直以来保守而强调效率的经营，日子依然过得不错。

1947 年 8 月 18 日，惠普注册为股份制公司。

到了 1950 年代，得益于战后经济的景气，惠普进入了增长和成熟期阶段。已经成长到中年的惠普，再一次面临成长带来的阵痛：公司内部开始就“如何”成长和应该以怎样的速度成长，发生了多次比较大的争论。

前面说过，中富靠勇！惠普已经实现了“中富”。下一步，他们想再上一层楼，做到“大富”。很多人在这一步迈出之前，就被楼层狭小的空间给憋死了。

如果用一个大概的数字来说明，这样描述似乎也不过分：80%的人满足于过好自己的小日子，于是选择以找份好工作为前提和基础；剩下的 20%，则决定冒险，大显身手搏一回，其中，不少的人还真的成功了，成为勇者。

但是，在这些成功者中，多数人则以“小富即安”为终点。余下的少数人，即使是想再搏一回，上一个档次，大多也因为有勇无谋而败阵，甚至输掉先前已经积累的财富。

最后剩下的可能只有 1%的“幸存者”，则靠着智慧和管理与组织上的不断创新，来实现更大的飞跃。惠普在组织管理上的创新就是确保后续成功的最关键一步。



第六节 技术和管理合一

帕卡和休利特都懂技术，但又不都只懂技术。都懂技术，让他们认识到技术创新的重要性，都同意从开始时就打造一个重视技术创新，弱化传统等级制度的公司文化。技术的持续创新，取代公司管理部门的权力而成为公司文化的主线。在这点上，它又和 IBM 的“开门”政策有点不谋而合。

另外，两位又各司其职，一位专注于技术的创新，一位专注于技术创新的管理和市场化。正是管理才能和技术才能的有机结合，才有了后来持续的商业成功。这种奢侈，在开始时乔布斯也有一点点，但是，很快就消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失殆尽。乔布斯手中获得的一点点上帝的厚爱，也很快被上帝拿回去了。

至此，乔布斯依然不是一个幸运儿！至少，他和惠普的两位相比是这样。

继续说完惠普的故事。1950 年代的惠普已经开始注重目标管理：制定公司的发展目标，让行动来服从于这个大的目标。后来这种管理风格又成为其独特管理哲学的基础，而被哈佛等商学院的教授们津津乐道。

1951 年惠普发明了高速频率计数器，大大减少了测量高频所需的时间，让广播电台精确设定频率成为可能。也是在这一年，惠普的营业收入达到 550 万美元，雇员人数达到 215 人。按照现在的标准，还是一家规模不大的公司。可是，在当时，已经很不错了。

1957 年 11 月 6 日，公司股票首次上市。其后，公司利用上市所获得的资金，开始兼并在技术上互补、有更大发展潜力的小公司。

1958 年，惠普迈出了收购公司的第一步，收购了莫斯利（Moseley）位于加利福尼亚帕萨迪纳[1]地区的高质图形记录仪生产厂商。这一收购标志着惠普已经进入绘图仪行业。扩大公司的经营范围，是很多公司从小公司转化为大公司常常喜欢走的一步棋。但是，和国内的公司通过上市获得大量资金后，就开始忘乎所以乱花钱、肆意向不沾边的领域扩张不同，惠普选择的是很慎重地向相关领域的挺进，为的是在一个相对大一点的领域做大做强，成为霸主！

而要做到这一点，靠的还是对创新技术的占有和垄断。如果是靠复制和低成本竞争，也不会有今天的惠普巨人。这和国内的经商逻辑还是有巨大的不同。

到了 1960 年代，惠普已经在测试、测量产品市场上，保持着良好的持续稳定增长势头，并开始涉足电子医疗仪器和分析仪器领域。

这时候的惠普，已经被华尔街视为一家成长迅速、管理有方和令人称羡的公司。

1961 年，公司又收购了一家马萨诸塞的公司，进入医学领域。1962 年，惠普首次荣登《财富》杂志美国 500 家公司排行榜，位列第 460 名。此后，惠普在该排行榜的位置逐年上升。1964 年，惠普生产的原子铯时间标准仪，被人们广泛赞誉为“飞行钟”。全球各个地区都使用它来与国际标准时间对时。这样一来，惠普就成为一家有国际影响力的公司了。

1965 年，惠普收购一家宾夕法尼亚的科技公司，从而进入分析仪器领域。当年，公司的营业收入已经高达 1.65 亿美元，雇员为 9000 人。

1966 年，公司成立了惠普实验室——世界领先的电子研究中心之一。在那里，惠普设计出了第一台计算机产品，并且用它来作测试及测量仪上

[1] Pasadena。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的控制器。由此看来。惠普早乔布斯 10 年，就在电子计算机行业插足和起步。而且，惠普开始起步做的就是比较高端的计算机产品。它不可能用三合板来设计和制造自己的计算机。

如果乔布斯盯着这种差异而自暴自弃，自然就没有后来他获得成功的可能了。由此看来，如果你想做一名成功者，你还真得“脸皮子”厚点，同时，还得“眼神”差点，尽可能不去看那些“不值得”你看的东西。同时，你恐怕还得有很好的“自恋”心态，看好自己的前程，即使是在别人已经比你强很多的情况下。

1968 年，惠普还生产了世界上第一台台式科学计算器。它，成为今天惠普公司高性能工作站产品线的前身。

1969 年，由于长期给国防部供应产品所打造的人脉关系，帕卡被美国政府看中，被任命为美国国防部副部长，为期两年。这时候，惠普已经开始向市场投放分时操作系统，而装在这个系统之中的微电脑，则可同时供 16 个用户使用。

到了 1970 年，惠普的雇员人数已经高达 1.6 万人，营业收入则有 3.65 亿美元。

1971 年，利用激光技术生产出可测量百万分之一英寸长度的激光干扰仪，惠普激光干扰仪仍是目前微处理芯片制造中首选的仪器。

1972 年，惠普推出了具有划时代意义的第一台个人计算工具：HP—35 掌上科学计算器，并将工程计算尺淘汰。其后，惠普以 HP 3000 微电脑进军计算机领域。

1973 年，惠普小型通用计算机系统成为计算机界第一套数据分布式处理系统。

1974 年，惠普生产出了第一台基于 4K 动态随机存取器（DRAMs）的微电脑，从而取代了磁芯。1975 年，惠普通过制定标准接口，从而简化了仪器系统。电子业采用惠普接口总线 HP - IB 作为国际接口标准，从而使多台仪器能够方便地与电脑连接。



第七节 沃茨，咱们自己干

通过回顾这些历史，我们不难看出，当年为什么惠普对乔布斯的苹果电脑，一家还挣扎在车库的小公司，不可能有兴趣的原因。

在技术上，乔布斯公司的产品没有任何优势值得惠普掏钱参股。在产品的生产线上，惠普已经有自己很好的类似产品，至少在惠普人眼里是这样。

那时候，对于个人电脑市场看好的人，确实不是很多。而且，对于个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人电脑这种在技术上没有优势，却可能成就大业的可能性，没有多少人会当真。这也是后来很多人不看好，或者说，即使是在乔布斯已经很成功的时候，人们还是以他在技术上不精为理由，不看重他的原因之一。

这又是乔布斯的另外一个伟大之处：在大家都满足于“为了技术而技术”的时候，他出奇兵，智取而非斗勇。

他让世人知道，技术的价值是相对的，特别是技术的成功不等于商业上的成功。技术的好坏和它的商业价值，最终还是取决于它在市场上给消费者带来的效用，而不是技术本身的奢侈和豪华。一切以市场的需求为导向，没有需求就创造需求。

这种逻辑，似乎又是后来的“供给学派”理论的基础：是供给在引导消费者的消费兴趣走向。

乔布斯和大量的普通商人很不同的地方在于：多数的人，都是在寻找大众的需求，然后再通过供给产品，满足这种需求来获得利益。而乔布斯从开始时就已经意识到：有更多钱可赚的，是那些需求还没有被很多人发现的地方和市场。如果你能第一个“发现”这样的市场，你就获得了垄断地位，自然就有了垄断性的利润。

今天的苹果公司，不就是在这样的一次次创新产品，创新市场和需求，然后，用自己的新产品，去满足这些新的需求的吗?!

这是苹果公司得以成功的又一个秘密：等到对手意识到需求出现，再去通过仿造获得市场份额的时候，苹果的产品又再上了一层楼。咱们不和你玩过家家！这就是今天苹果的经营模式。也是苹果从曾经非常畅销的“苹果二号”的悲惨结局中，所领悟出来的智慧。

为了实现这样的目的，苹果公司将不同的已经成熟的技术，通过再创造，组合为对消费者最有效用的商业产品。这种再创造所带来的巨大商业价值，比单项技术的创新本身更有价值。

很多人，至今还不明白这点，还在满足于指责乔布斯对技术本身的不专业。

可悲，可叹！

那么，在苹果制造出“苹果一号”产品的时候，当时的市场上是不是已经有类似的产品出现？和竞争对手的产品相比，它的产品又到底有哪些特色和竞争优势呢？他又能够从竞争对手的成败中获得怎样的商战感悟呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章 非凡的阿泰尔

创新，就是借用与连结的合一。

——史蒂夫·乔布斯

苹果公司真正的发家是从苹果二号开始的。在苹果二号出现之前，有没有电脑已经很畅销？那时候的电脑市场格局又是什么样子的？苹果公司到底是看到了什么样的商机，又是因为什么原因，采用了什么方法获得成功的？

要回答这些问题，深入理解背景，先得从大萧条之后的宏观大局开始。

世界性的经济大萧条之后，市场经济的活力和自救能力，遭到了人们前所未有的怀疑。如何借助于国家的力量，拯救病恹恹的经济，就成为当时最灵验的“药方”了。凯恩斯的国家干预理论，也是在这种背景之下大行其事。凯恩斯的成名，也是“时势造英雄”的结果。

就是从那时开始，西方各国在一年年地增加着各自的国债，来弥补“私营投资的不足”这个无底洞，也才积累了今天难有救药的，又一场世界性经济萧条的到来。

 第一节　大就是好

20 世纪 40 年代前后，是一个世界性的强调“大”和“组织”力量的时代。希特勒得以发动战争，在于他所获得的独裁权力，以及在这种权力之下，对国家资源的组合能力，其后，就是借以来实现自己的个人目标。

开始时被希特勒打败，几乎到了亡国地步的斯大林，也是得益于集权，和在此基础上对国家资源的组合，来对抗入侵者，最终反败为胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国和与他合作的盟国，同样是借助于罗斯福在战争期间获得的独裁权，得以打败希特勒和同样靠独裁一时得势的日本法西斯。

一次世界规模大战的折腾，和对战争结果的解读，让很多人有了一种错觉：在这个世界上，除了“集中力量”，强调国家权力的集中“搞大的”，似乎就没有太多其他更好的选择。

国家如此，企业的行为实际上也是如此！至少在美国，在美国的计算机行业是这样。这又造就了一个世界版的“大跃进”时代。

况且，刚刚过去不久的1930年的大萧条，也让不少的美国民众，还在脑海里深深牢记着自己当初那无助的时刻，让自己从切身的经历体会到，只有政府“才有”能力，“才能够”救民众于“水火”。

也是在那个时代，凯恩斯还从经济理论的高度，系统地提出了他那个“臭名昭著”的“凯恩斯国家干预”理论。

但是，人们似乎忘记了一点：特定时代的社会生活形态，是当时人类多数人心态的体现。而人们生活的心态，则会随着时光的变化而发生变化。并且在一个时代流行的，必然会在下一个时代被改变。原因在于，人类容易厌恶长久的重复，同时，人类也一直就有能力，通过自我创新，来实现必需的改造。

“大就是美好”，在1970年开始面临终结的命运。而这，在那个年代的中国，还是被中国政府所倡导的最佳生活模式。结果，美国人对趋势变化的把握和中国人对“传统”的保持，让两者在很多领域拉下了越来越大的距离。

这些讨论，看上去和计算机发展与乔布斯商战智慧，似乎是有不少的差距。但是，实际上对于每一个个体，人生机会的来临和对机会的把握，却正是在这些“不相干”之中表现出来的。

不同的是，有人感觉到了，并且还能基于这种感觉来调整自己的计划和行事方式。随后将出现的比尔·盖茨和乔布斯的故事，就是这种适时调整的成功案例。

而多数的人则安于现状，安于按照已经习惯了的生活方式，来按部就班地生活。

还有人，虽然已经获得了很好的机会，甚至是获得了不错的先机和竞争优势，但是在小富即安的心态支配之下，因为做出了不同的选择，结果有了原本很可能非常不同的人生终结。

制造出第一代个人电脑，并且还很快、很容易在无意之中获得巨大成功的那几位的故事，也是颇值得我们今天好好思考的案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二节 计算机时代的画面

为了明白当时的机会到底是怎样产生的，具体在哪里，有必要继续谈谈计算机行业的发展历史和相应的发展阶段。

ENIAC 的出现，标志着第一代电子管计算机的诞生，是计算机发展史上的第一阶段（1945～1956）。它的最大价值就是“可用”和“商业化的可能”，而非理论上的独创。从这种意义来看，视它为“第一台计算机”似乎也不是太过分。

在这之前的 1944 年，一个叫霍华德·艾肯的人，就已经为美国军方研制出了一台简称“马克一号”[❶] 的，全部由电子零部件组成的计算器，供美国海军绘制弹道图使用。

那台马克一号机器，还没有被人称作“电子计算机”。它是个庞然大物，机身占有半个足球场大，体内布有 500 英里的电线。它的运作原理是使用电磁信号来移动机械零部件。

用现代人的眼光看，这就是一台计算机，不过是一台特殊用途的计算机而已。由于设计的原始和电子零部件发展阶段的限制，它的计算速度非常慢，完成一次计算一般需要 3～5 秒。就是这个如同孩儿的计算机，为未来更为优良计算机的出现奠定了基础。

1946 年完成的 ENIAC，代表了计算机发展史上的里程碑。它将“马克一号”的设计原理进行了大规模的简化。通过简化线路来简化设计，使它成为一个拥有并行计算能力的计算机。作为第一台通用型的计算机，它的运算速度比“马克一号”快了 1000 倍。

也有机会参与宾夕法尼亚大学的计算机设计科研小组的冯·诺依曼，在 1945 年时，在宾州大学设计出了电子离散可变自动计算机[❷]。该计算机将程序和数据以相同的格式一起储存在存储器中。这样一来，它就可以做到以往不能做到的事：在任意点暂停或继续工作。这台计算机的关键部分是中央处理器，它使计算机所有功能通过单一的资源统一起来。这种统一“指挥系统”的设计理念，成为今天畅行世界的电脑系统的设计基础。

1948 年晶体管的发明，大大促进了计算机的发展。晶体管代替体积庞大的电子管，才使制造出来的电子设备体积得以不断减小。

1956 年时，晶体管在计算机设计和制造中的广泛使用，磁芯存储器的

---

❶ Mark I.
❷ EDVAC（Electronic Discrete Variable Automatic Computer）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引入，导致了第二代计算机时代的来临。体积小、速度快、功耗低、性能更稳定，成为第二代计算机的最大特点。

由于早期的晶体管造价昂贵，使用这些零部件所制造出的多是一些超级计算机，有机会折腾这些零部件和设计的，也多是一些学者和学者型的工程师们。这种接触的有限性，大大制约了电子计算机的发展和普及速度。那些造价昂贵的超级计算机，也主要被用于和原子科学相关的大量数据的处理。使用者少，造价昂贵，生产的数量自然就不可能多。

随着电子零部件价格的下降，到了 1960 年时，第二代计算机的设计理念和工作原理，已经开始以不同的形式和面目出现在一些“相邻的”商业领域。

最先大批量使用的是大学和政府部门。除此之外，和计算机配套的设备也开始获得大发展，像打印机、磁带、磁盘、内存、操作系统等。一个新兴的拥有巨大商业机会的工业已经开始形成。

有了计算机，就得有让它尽可能发挥最大使用效率的语言。于是，更高级的计算机语言[1]，就以单词、语句和数学公式的形式代替了二进制的机器码，使计算机的编程工作更加容易和方便。

这样一来，就产生了一个现在看到的就业机会巨大的新行业——软件产业。一大批受过训练的程序员、分析员和计算机系统专家，也以技术专长而生活得有滋有味。

在这里，我得强调一下大学和政府部门，在美国科技发展之中一次次发挥的重大作用。高校和政府，一直以来就是美国社会先进科技最早的消费者。政府部门有来自纳税人的金钱保证，再辅之以政府部门自己所拥有的支配权力，外加国家保持最强大军事力量的内在需求，让科技产品的创新和市场化有了第一个基础。

而高校，不仅仅是因为拥有最富有的科技与知识储备，还因为那是最前沿的非盈利的基础研究基地。很多比较新的科技产品都是从大学开始推广和普及的。

回顾电子计算机的发展史，似乎也是这么一个道理：正是政府部门和高校，让美国从很早就开始培育了一个得以逐步成长的消费市场。

而又是随后企业家对这个市场上所存在商机的“口馋”，才有了一代代人的努力，为的也不过就是一个个的美国梦和发财梦。

虽然和电子管相比，晶体管有明显的进步，但是晶体管却有一个很大的不足：每个零部件所产生的大量热量，不仅耗能过高，而且这种持续的热量还会损害计算机内部的敏感零部件。

---

[1] 像 COBOL 和 FORTRAN 等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为了解决这个问题，1958 年，人们又发明了集成电路（IC）：它将 3 种电子元件结合到一片小小的硅片上。

在此之后，人们继续努力，使更多的元件集成到单一的半导体芯片上。

于是，规模更小、功耗更低、速度更快的计算机的出现成为可能。

在硬件大发展的同时，人们在软件方面也在继续前进。

在这一时期，计算机的使用已经有了操作系统，得益于这个系统控制和协调，计算机有了可以同时运行多个不同的程序的能力。

1964 年，IBM 公司研制成功了第一个采用集成电路的通用电子计算机系列，IBM360 系统。标志着第三代集成电路计算机时代的来临。

 第三节 小就是美

由大到小，强调的是体积规模的“瘦身”。

在这个“减肥”不断取得进展之后，人们又在运行效率上追求更多的东西。

于是，在“小”的基础上，追求“大”的，就成为那个时代的一大特色。这又导致了从 1971 年开始的，第四代大规模集成电路计算机时代的来临。

大规模集成电路（LSI）的最大特点就是可以在一个芯片上容纳几百个元件。到了 80 年代，超大规模集成电路（VLSI）甚至可以在一个芯片上，实现容纳几十万个元件的目标。喜爱“贪大求洋”的后来者，甚至走到了在 ULSI 上，将集成的元件数量扩充到百万级的水准。

当人们可以在一个硬币大小的芯片上，容纳如此数量的元件时，计算机的体积不断下降，功能和可靠性不断增强；大批量的生产和销售，做到物美价廉。

就是在这样的大环境下，才有了大量普通的发烧友，可以玩得起电脑。

为了满足这些发烧友的需求，1972 年时，第一台真正意义上的个人计算机，也随着需求的出现而被催生。该电脑所使用的微处理器内包含了 2300 个晶体管，可以做到在 1 秒内执行 60000 个指令，体积也比较小。

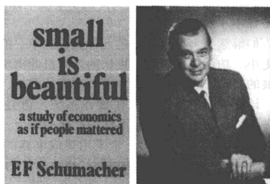
世界就是从那时候开始，进入了“小就是好”的时代。

1973 年出现的能源危机，让在此之前追求规模和速度，而忽视节约和使用效率的行事方式，开始受到批评和制约。

也是在那一年，一本被誉为二战之后影响世界最大的百书之一的《小即美》出版发行。该书的作者舒马赫（E. F. Schumacher）是一名英国经济学家，是著名经济学家凯恩斯和加尔布雷斯的好友和长期合作者。

从那时开始，依赖凯恩斯经济学，强调国家干预，强调集中财力搞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



英国经济学家舒马赫和他的《小即美》

"大战"，强调宏观而忽视微观的时代，开始"退缩"。很多在后来获得诺贝尔经济学奖的贡献，都是因为对微观个体价值的分析和强调而获得的。

这种在经济学领域的趋势变化，不仅在电子计算机行业得以发扬光大，而且，还是那个时代比较流行的，跨行业（普遍性）的新风气。

也正是这种对于小型化和个性化的强调，才有了个人电脑时代的来临，也才有了像比尔·盖茨这样提供个人电脑使用软件公司的出现和成长。



海军准将 C64

到了 1970 年代中期，计算机制造商已经开始将计算机带给普通消费者，这时的小型机已经开始带有软件包和供非专业人员使用的程序，以及颇受普通消费者欢迎的文字和数据表格处理软件等。

在 1980 年代初期，在电脑硬件这一领域，出现了很多不同的版本，比较成功的有"海军准将 C64"[1] 和苹果电脑等，开始形成一个军阀混战时代。

"海军准将 C64"是一台 8－bit 的家用电脑，1982 年年初开始生产并且批量供应市场，单价定在普通人比较容易接受的 595 美元。

---

[1] Commodore 64。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



该电脑是由1954年在加拿大多伦多成立的“海军准将商业机器公司”❶生产的。该公司开始时的主要业务是维修打字机。创始人杰克·特拉米尔(Jack Tramiel)，是一位参加过二战的加拿大皇家海军退役军人，口口声声“商场如战场”，所生产的产品也喜欢用与海军相关的名字来命名。

1982年，CBM公司推出了划时代的“海军准将C64”电脑。作为“计算机行业的大众汽车”，是它第一次让许多普通的家庭了解了什么是计算机。低廉的价格，让他在几年的时间内就销售了2200多万台，超过了其他同时代任何单个电脑型号的销售量。这款计算机有个与众不同的特点：它将所有的东西都整合到键盘内❷。



阿米加500系统

1985年，CBM公司还推出了“阿米加(Amiga)”型号的电脑。该电脑以高分辨率的彩色画质、图形用户界面、四声道立体声等先进特性令人惊叹。可惜的是，由于管理者不善经营，CBM公司于1994年破产，其资产、技术和专利被卖给欧洲的一家计算机生产商，几年后，这家公司也宣布破产。再之后，又经过了好几次的倒手，最终还是无法善终。

原本可以成为苹果电脑劲敌的“海军准将”，最后被埋入了历史的烟云。



第四节 个人电脑之父

个人电脑走到今天如此普及的地步，在硬件方面，英特尔功不可没；在软件方面，微软是最大的贡献者；在系统设计和标准化推广方面，恐怕最值得奖励的还是IBM当年的“慷慨”了。乔布斯和他的苹果电脑，反倒是被历史的尘土所掩盖，难以发光发亮。

在这里，我来谈谈，第一台成功商业化的个人电脑是怎样发明和推向市场的。其后，再来看看，又是因什么样的“缘分”，作为后来乔布斯一号劲敌的比尔·盖茨和他的微软，有机遇得以起步和发展成为今天的巨人的。

商业界的成功，很多都是在持续的努力之后，“不小心”抓住了商机，而

❶ Commodore Business Machines (CBM)。

❷ 比如用以存储的声磁带、20KB的ROM、64KB的RAM。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成就霸业的。微软的故事很值得后来者学习和借鉴。第一台商业化成功的个人电脑的故事中的成功经验与失败教训，也值得我们深思和学习。

在电脑开始时，很多人喜欢争论一个“事实”：谁才是真正的第一？

对于企业家，这种关于“第一个发现者”的争论，没有价值，只是那些闲来无事的人们，在茶余饭后的闲谈而已。

电脑制造一旦开始，就像脱缰野马，长江后浪推前浪，一代比一代强。

在“数点 2200”终端机获得巨大商业成功的时候，1975 年推出的，以主打个人电脑市场的阿泰尔 8800 开始进入市场，并且从此改变消费者对个人电脑的看法。



阿泰尔 8800

2010 年 4 月 1 日，愚人节。一个看上去不大的消息，还是让不少的有心人感叹万分：美国计算机工程师亨利·爱德华·罗伯茨（Henry Edward Roberts），以一个退休医生的身份去世了。

1941 年 9 月出生于佛罗里达州迈阿密的罗伯茨，不仅是工程师和一度非常出色的企业家，在他的后半生，还是一名从业医生。不过，让人们记住他名字的，则是他在 1975 年发明的那台阿泰尔 8800 个人电脑。至今，还有不少人视之为“第一台商业化成功的个人电脑”，并且因此而称他为“个人电脑之父”。

早在 1970 年，他就创立了一家名为“微仪系统家用电子”的公司（MITS[1]）。开始时，公司的业务是向火箭模型爱好者销售电子零部件。那时候，玩模型的发烧友比较多，为这些爱好者提供相关零部件的零售服务，也是一个不错的生意。

罗伯茨对电脑的兴趣，来自于小时候父亲对他的影响。组成他童年记忆的最重要一部分，是关于二战的消息。那时，父亲在欧洲前线为盟军的

[1] MITS，Micro Instrumentation and Telemetry Systems。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胜利而冲杀。有一阵子，出于生活成本节省的考虑，他随着母亲搬到佐治亚州的一个农场❶，和外公外婆一起生活了一段时间。由此，他对在农场的生活，留下了好感。

二战之后，他随家人回到了迈阿密。退伍之后的父亲在那开了一个小家电维修店，以维持一家人的生计。每天放学之后伴随着父亲，折腾不同的电器，让他很小就对电器的工作原理和那些形形色色不同电子零部件奇妙的功能，发生了浓厚的兴趣。

好奇心极强的他，时不时地，也会动手帮父亲换换零部件，绕绕线路。这一来二去，他也开始成为一个玩弄电子产品的行家里手了。

到高中时，他还自己设计组装了一台以继电器为基础工作的电脑，那是 1950 年代末。高中毕业之后，他进入迈阿密大学，开始是打算学医，好在毕业之后做一名医生。当医生是一个职业稳定，收入不错的工作。

就是在那里，按照乔布斯喜爱的人生理论，他是在冥冥之中受命运的指使。在大学，一个喜欢医学的学生，居然在医学院遇到了一名也对电子产品和电子零部件爱不释手的家伙，一个“不务正业”的神经外科医师。就是这位，建议他在考医学院之前，最好是先获得一个工程师专业的学位。于是，他改学了电子工程。


阿泰尔 8800 的创始人罗伯茨

在美国学医，本科是可以随便选择专业的。其后，你可以再进入医学院深造。或者，如果你有那个能耐的话，也可以直接去考相关的资格证书。当然，如果你花大量的时间集中精力在医学相关的专业学习，你考试获得成功的几率也会大很多。

中国人看重成功几率，喜爱集中优势兵力作战，在他这位这里，这种策略似乎是不太受欢迎。他更喜欢按自己的喜好行事，即使这种作风在一些人眼里很不“理智”。走自己的路，不在乎他人怎么唠叨，这样的美国式人生哲理，在这位身上也得以体现。

有计划，但不好好执行；变更计划之后，又三心二意。这样的活法，让他后来一段时间的日子，过得“颠三倒四”、“稀里糊涂”和不成章法。大学期间，他不仅坠入爱河，还结婚，并且让妻子怀孕生子。有了孩子，他就得承担一个当父亲和丈夫的责任。为了这份无法推卸的责任，他不得

❶ Wilcher family farm in? Wheeler County，Georgia。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不调整自己的人生计划。

在没有钱的情况下，他面临一个“既想完成学业，又得搞钱养家糊口”的大难题。思前想后，他决定借力打力，利用来自政府的资金，实现自己的梦想。

1962 年 5 月，他加入了美国空军，希望借助于空军提供的一个教育资助计划，通过用自己的服务换取空军对他教育费的支持[1]，以完成学位。

在空军期间，他一方面抽时间学习，就读驻地附近的大学，慢慢完成自己获得学位必需的学分。同时，他还得挤时间在外面打工，获得额外的收入，以弥补来自空军那微薄薪水的不足。

为了钱，他还开了一家只有他一个人的小公司[2]。通过这家公司，他为驻地附近一家大商店，设计和安装的一个可以自动控制的圣诞卡通，陈列在该店的橱窗之后，成了那个圣诞节的一道亮丽风景。

1968 年，从俄克拉荷马州立大学获得电子工程学士学位后，他被空军调到新墨西哥州的武器试验室激光部。就是在那里，他又因对火箭模型的兴趣，结识了弗罗斯特·敏斯（Forrest Mims），并且很快成为好友。敏斯当时已经是一个资深的玩家，他还是一家火箭模型俱乐部[3]的顾问。

罗伯茨和敏斯联手当时也在同一实验室工作的另外两同事[4]，决定设计和销售成系统的火箭模型零部件给火箭模型爱好者。

在做这件事之前，他们决定成立一家公司。但是，新公司该叫什么名字？

对于麻省理工学院[5]一直爱慕已久的罗伯茨，决定取一个和 MIT 有点关系的名字。麻省理工学院一直就是世界一流的科技研究机构，也是美国重要的科技发明贡献者。借用 MIT 的大名，至少可以体现自己打算打造一流科技实力的意愿。为了满足罗伯茨的这点“虚荣心”，他的同伴卡格尔就别出心裁的想了个 MITS[6] 的名字。

敏斯对于火箭模型科普方面的写作兴趣很浓。在一次专业会议上，他认识了《模拟火箭》[7] 杂志的负责人。不久之后，他就在该杂志上发表了一篇关于火箭模型发射方面的科普文章[8]。在有了这种关系之后，他又开始在

---

1. Airman Education & Commissioning Program。
2. 公司名字叫 Reliance Engineering。
3. Albuquerque Model Rocket Club。
4. 斯坦·卡格尔（Stan Cagle）和 Bob Zaller。
5. Massachusetts Institute of Technology，简称 MIT。
6. Micro Instrumentation and Telemetry Systems，简称 MITS。
7. Model Rocketry。
8. 1969 年 9 月号上刊登的“Transistorized Tracking Light for Night Launched Model Rockets”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这家杂志上做广告，销售 MITS 公司的和火箭模型相关的一些配件❶。

由于产品没有什么特色，价格上也没太大的竞争优势，消费者的反应非常冷淡。

出师不利，并没有让几位热情似火的年轻人心灰意冷。他们在继续寻找商机，思考能够获得突破的缺口在哪里。

第五节　商场试水

1970 年 11 月号的《大众电子》❷，接受了敏斯写的一篇关于发光二极管❸的科普文章。发光二极管（LED）在今天已经被普遍使用，可在当时，却是一个前沿性的新科技发明。

文章发表之后，他又游说杂志，让他能在那做广告，销售应用这一新科技的一款电子产品❹。这一售价 15 美元的产品倒是获得了不错的市场反应。他们一共卖出了 100 多件。算是他们一起成立公司之后，获得的第一笔真正意义上的收入。

在这之后，敏斯已经从空军退役，他对从商赚点难以保障收入的兴趣不大。打算找一份以科普写作为职业的工作。于是，罗伯茨买断了他的股权。

在那时，计算器市场正蓬勃发展，显示出一派勃勃生机。于是，在罗伯茨带领下的 MITS 公司开始琢磨，怎样在这个新兴的行业大赚一把。

早在俄克拉荷马大学读书的时候，罗伯茨作为工程系的学生就有机会随便使用学校的 IBM1620 计算机。那是他第一次和计算机有近距离的接触。1968 年，在空军武器实验室，他们又拥有当时最先进的惠普生产的 HP9100，可以编程的计算器。

那以后，他一直在琢磨，自己是不是也能组装一台数值计算机？1970 年 7 月，一个可以制造四功能计算器的关键电子零部件的问世，给了他梦想成真的机会。

---

❶ 有 light flasher，a roll rate sensor with transmitter，和其他的火箭模型配件。

❷ Popular Electronics magazine。

❸ 今天的“发光二极管”（Light Emitting Diode，LED），是一种可以将电能转化为光能，具有二极管的特性的电子器件。不同的发光二极管，可以发出从红外到蓝间不同波长的光线，发出紫色乃至紫外光的发光二极管，也已经问世。此外，还有在蓝光 LED 上涂上荧光粉，将蓝光转化成白光的白光 LED。

❹ Roberts and Mims developed a LED communicator that would transmit voice on an infrared beam of light to a receiver hundreds of feet away. Readers could buy a kit of parts to build the Opticom LED Communicator from MITS for ＄15。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯茨决定事不宜迟，也设计一台供发烧友玩的具有四则运算功能的计算器。为了这个目的，他游说自己在武器实验室的同事耶茨（William Yates）和劳弗（Ed Laughlin）参股，投入时间和金钱。

在大家的共同努力下，他们很快就推出了一台可以显示八位，具有四则运算功能的计算器。

这台被标为“MITS816”的计算器，在1971年11月号的《大众电子》杂志封面上被介绍之后，很快就获得了发烧友的热捧。他为这台计算器的购买者提供了两种选择：未组装，以零部件形式销售的，一套要价179美元；已经组装好的，则加96美元的组装费，一台要价275美元。很多喜爱玩的发烧友更热衷于选择未组装好的套装。数以千计的订单像雪片般飞向MITS公司所在地。

价廉物美的新产品很快就让罗伯茨他们忙个不停。1973年3月，月销售量已经突破10万美元。这时候，罗伯茨将公司搬到一个有1万平方英尺的新地点。整个1973年，两班倒不停工作的110名公司雇员所组装的计算器，都被销售一空。

随着电子零部件功能的不断改进，具有更好性能的计算器，也在罗伯茨的手里，以新型号的形式不断推出。

MITS良好的市场，让大量电子行业的大鳄们眼馋。随后争先恐后进入的，既有办公设备的生产商，也有半导体器件的生产商。这些公司不仅开始生产类似的产品和他竞争，而且，还以低于成本的价格向市场倾销。目的是，在占领市场份额的同时，扼杀资金规模不够雄厚的MITS和其他竞争对手。在获得垄断机会之后，再通过提高价格来获得利润。他们盯的是长期的获利机会。这种做法，和非常看重每一订单利润的行为还很不同。

1972年9月，德州仪器开始投放TI-2500桌上型四功能计算器，售价只有120美元！远低于MITS的成本价。为了保住自己的市场份额，MITS居然选择了价格跟进，和对手拼刺刀，搞肉搏战。开始时已经累计了不错的利润和资产的MITS，在这种无异于自杀的肉搏战之后，发现自己是越做越亏。到1974年初时，MITS公司已经面临30万美元之巨的债务。公司不得不寻找有比较好盈利能力的新产品。

而在几十年之后的今天，德州仪器则成为高端计算器行业的巨人了。

在这种情况下，罗伯茨决定再次转战，杀入当初曾经涉猎过的计算机市场。还是以发烧友为消费对象，目标则是向他们供应成套的低成本计算机组装零部件——完整的，但还是需要经过适当组装才能完成的计算机。

制造计算机的技术在那时已经成熟。技术上已经不成问题，问题在于如何才能以“低成本”的方式向市场供货。要这样做，怎样才能搞到价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



低廉的零部件，就是一个关键的问题。就在这时，英特尔推出了那个著名的 8080 芯片！

"天助我也！"

一声庆幸自己运气好的感叹之后，罗伯茨开始了自己新的征程。

这种芯片对于他所计划制造的计算机来说，在功能上已经足够强大。但是，360 美元的单件零售价，还是让他无法实现"低成本"供应的目标。

那时的英特尔，虽然在技术创新上本领高强，但在产品销售上，还是很缺乏经验，策略不到位。特别是在零售这一块，基本上不知道该怎样折腾。结果，给竞争对手留下了大量的机会，特别是摩托罗拉，后来乔布斯苹果电脑的芯片供应商。

高价买回了一块芯片，罗伯茨就基于它来设计电路，并且让耶茨来帮忙合计，怎么安置零部件才能最大效率发挥电路板有限空间的价值。

零售价那么高，并不意味着零部件成本就必然很贵。在行的罗伯茨觉得，采用这种芯片造出售价在 400 美元的计算机，应该是有利可图的。于是，他以量取胜，以 75 美元的批发单价，一下子采购了 1000 个芯片。当时的他拥有自己的公司，可以通过公司的名义购买，这是开始时乔布斯所没有的优势之一。不过，乔布斯采用来自摩托罗拉功能类似的芯片，成本还要低很多，利润率也高了很多。在赚钱这一块，看来，罗伯茨还是比乔布斯和他的苹果公司差不少。

已经负债累累的 MITS，拿不出这么大的一笔资金。即使是有了芯片，也还需要其他的零部件才能做出成品。只有将成品销售完之后，才能谈现金回流的问题。走完这个程序，他需要时间和来自外界资金的支持。

他还没有销售出一台电脑，就不得不买进数量如此巨大的芯片，也是一着险棋。不过，他已经做好了最坏的打算：如果卖不出那么多的电脑，就直接卖芯片得了，至少也可以回收不少的芯片部分的投入资金。

现在关键是需要资金将项目继续做下去，而且还得快。为此，他不得不采取空手套白狼的手段，去向银行借款。

 第六节 第一台成功商业化的个人电脑

按照他和伙伴们的估计，卖掉 200 台还是有可能的。于是，他就向银行谎称说，自己卖掉 800 台没有任何的问题。算是他的运气好，银行还真的相信了他，和他那个只有 20 个雇员的公司的销售能力。银行给他们发放了 65000 美元的贷款，供他们完善自己的设计和开始生产产品。

资金落实了，主体设计也基本敲定了，这时候，就是该考虑怎样销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在杂志上做广告，是他们已经习惯了的营销手段。

《大众电子》是电子发烧友比较喜欢阅读的电子期刊。为了保持在行业内的领先，拥有 50 万订阅量的该杂志，已经关注“可玩”电脑产品的价值了。

就在杂志的编辑部主任萨尔斯伯格（Art Salsberg）在寻找一个新的电脑构造项目时，对 MITS 的新产品一直关注的一位责编所罗门（Les Solomon），向他推荐了正在制造中的 MITS 电脑。

萨尔斯伯格的计划是，能让读者在 1975 年新春第一期上，就看到该产品和相关的细节。这样一来，MITS 就得在 11 月之前交出样机。罗伯茨觉得这不是个问题。

为了赶进度，他和伙伴们夜以继日，终于在 10 月中旬做好了样机。拍好照片之后，他就将样机寄给了在纽约的《大众电子》杂志社，同时又单独寄去了几张照片。

与此同时，他们又开始合计，怎么样给电脑取个比较响亮的名字。为此，MITS 公司负责技术文字的邦勒尔（David Bunnell），为电脑列了一个长达三页的可能名字的清单。

那时候的罗伯茨实在太忙，没有时间为这个新生儿的名字操心费神。最后敲定的名字为“阿泰尔（Altair）8800 电脑”。

天有不测风云，寄出的照片按时收到，但寄出的样机却杳无音信，被人搞丢了。

没有办法，罗伯茨只好再继续加班加点，赶制一台新的样机。这时候，时间上已经来不及了，因为杂志在 12 月底之前就得送到订阅者的手里。于是乎，就只好唱空城计了。

在 1975 年第一期封面刊出的实际上是个空壳，除了前面的那些开关按钮和 LED 信号灯之外，里面什么都没有。也是因祸得福，第二次制造的样机，让罗伯茨他们有机会对电子线路的排列和内部的其他设计，做些必要的调整，使其更加优化和合理。

他们开启的那个设计方案，基本上成为直到今天，台式电脑的零部件设置标准版。

“Altair”的意思是“牛郎星”，而牛郎星又是星际之中亮度第十二号的恒星。

给电脑命名的故事，有几个不同的版本。比较流行的一个是在 1976 年举行的第一届“阿泰尔电脑展销会”上，所罗门告诉听众的。

按照所罗门的说法，有天晚上，就在他为了尽快刊出关于罗伯茨计算机的报道，冥思苦想该为计算机起个什么样的名字时，他不经意地问正在看当时收视率最高的科幻巨作《星际迷航》的女儿。

12 岁女儿，心不在焉地正沉醉在美国“企业”号飞船飞往牛郎星的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



幕，就随口说了个“Altair”。没想到，这个不经意的名字，倒是让喜爱科幻的所罗门发生了兴趣。电脑的玩家都是一些因为兴趣而痴迷的发烧友，给他们一个富有想象力的名字，应该是个不错的主意。

于是乎，这个好记且在当时又几乎是家喻户晓的名字，就成为世界上第一台成功商业化个人电脑的名字而流芳百世了。

在 1975 年 1 月号《大众电子》杂志的介绍中，这台电脑还被称作“迷你电脑”，还没有强调“个人电脑”的“个人”使用特征。不过，它对于实用性的强调，已经开启了电脑使用，而不是仅仅满足于玩耍的新时代。

“阿泰尔电脑”是一种人人都能买得起的小体积实用工具，它拥有 256 个二进制记忆组，备有 16 个线槽作记忆板，其存储能力可达 4096 个记忆组。它没有屏幕和键盘，使用的是 Z80 语言编制程序。开始时，还没有 8080 的专用汇编语言。人们输入数据，要采用拨动前面板上的开关的方式才能实现。输出数据就更离谱了：计算机前板上有红色指示灯，用户以不同的方式拨动开关，红灯也会有不同的组合。

操作起来，感觉上还真的有操作飞船飞向牛郎星的感觉。这种想象力让很多玩家着迷。

即使是如此初级的电脑“玩具”，在 12 月中旬抵达读者手里的《大众电子》，还是为那年的圣诞带来了一份大礼：不仅仅为读者和玩家，也为制造电脑的 MITS 公司。

很快，一个空壳子的照片就给公司带来了雪片般的订单。1975 年 2 月，公司已经收到了 1000 多份订单，第一批购买的芯片就此消耗完毕。

 第七节 微软之母

那个圣诞节和随后的新年，让 MITS 公司的雇员们忙个不停。即使新增加了好几个接线员，还是无法对付越来越多的询问和下单的电话。

公司承诺的 60 天交货期，也因突然而来的巨大订单量而被一再延迟，拖到好几个月之后才能交货。到 1975 年 8 月底，公司已经邮寄出了 5000 台电脑。

如此好的销售量，并没有给公司带来什么利润，除了获得不错的现金流，解决了公司周转资金的不足之外，基本上也就是保本。当然，更重要的是，公司由此获得的声誉和消费者的流量。

为了获得利润，公司决定在附加价值这一块做文章，通过销售配件来获得额外利润。在 1975 年 4 月的《MITS 通讯》上，公司给出了多达 15 种可供选择的配件和相应的价格。问题是，这样做无法确保消费者“不得不”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从自己这里购买这些利润丰厚的配件。

发烧友有的是时间，他们玩的就是时间和“寻找”。所以，对他们而言，方便和节省时间似乎不是很有吸引力。结果，许多期待会有不错销售量的配件，最终一件都没有卖出。

“主件”保本，“配件”赚钱，是一个长期以来被很多人使用，并且还有不少的成功案例的营销模式。吉列公司的剃刀架基本上只能保本，有时候甚至是免费的，可是，配套的刀片利润却很高。照相机公司也可以通过低成本供应相机，高价销售底片来获得利润。直到今天，惠普等许多打印机公司，给予的打印机价格很多也是物美价廉，甚至是以亏本在销售，但是，耗材的价格却是异常的昂贵。很多人说，拥有打印机不难，问题是你是不是用得起！

这种捆绑式销售模式要想获得成功，你必须拥有一项先决条件：消费者除了你给予的选择之外，没有其他选择。

这就像后来的微软，当世界上 90%的个人电脑都安装了微软的视窗系统之后，如果他的视窗只有运行它自己的办公软件才没有兼容性问题，那么，竞争者即使有再好的同类产品，都很难有销售市场。即使是对手的价格非常低廉，自己的非常贵，消费者也还是没有选择。虽然后来有反垄断法在那里制约这样的“不公平”竞争行为，但是，变换头衔和名目的垄断行为，还是数不胜数。也是因为这样的原因，微软一直不得不面对无数的反垄断官司缠身。

对于当时的 MITS 公司，上面强调的先决条件都不成立！

擅长于技术开发的罗伯茨和他的团队，对于市场开拓，除了在杂志上做广告销售之外，似乎也不是很清楚该有什么其他更好的配套模式。再者，对于顾客服务，也不是很到位。同时，对于内部成本控制和利润实现，也没有太多的主意。而又是这些财务管理上的不专业，给了后来的乔布斯们以居上的机会。

罗伯茨在这种混乱的境况下，倒是无意间创造了一个未来的巨人——微软公司！如果说，盖茨和艾伦是创建微软的人，是微软之父的话，那么，给微软创业提供根基的这家电脑公司，就可以被称为微软之母了。

英雄与伪君子的头衔，也从那时开始，被戴在了一再拥有美国首富名号的比尔·盖茨头上。盖茨在乔布斯眼中的“小人”形象，也是从盖茨在 MITS 公司的起步开始的。

下面，我们来看，乔布斯的“苹果电脑”公司在用一个山寨版的“电脑”初试牛刀之后，是如何制造出第一个革命性的电脑品种，以及这个品种的最终命运。

乔布斯和苹果在未来因为盖茨和微软的存在而吃尽了苦头。开始时的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



相互合作和友谊，不久之后，就因为利益和相互之间的"学习"和利用，最终变成竞争对手甚至是宿敌。

这就是商战的根本：没有永恒的友谊，只有永恒的利益！

也是因为这些历史，让很多公司和个人在后来非常害怕和微软打交道，同时，又不得不和微软打交道。

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 白眼狼微软

别让外界噪音盖住你的心声。

——史蒂夫·乔布斯

经常有人说，微软能有今天，是通过盗窃苹果的知识产权实现的。

真的是这么回事？通过盗窃一款产品，就真的能打造出一个长期称霸软件市场的微软巨鳄？感觉上似乎很难说得通。

那么，真实的历史又是怎样？在早期，苹果和微软，盖茨和乔布斯，到底有什么样的瓜葛？他们之间的深仇大恨，又是从什么时候开始？要详细回答这些问题，就需要一部大部头。

有一点我可以告诉你：在苹果已经开始发大财时，虽然盖茨也觉得自己已经发大财，并且在 30 岁时成为百万富翁没悬念，但是面对一个大钱还在硬件那一块的时刻，面临一个大家都有能力开发软件的时候，对比苹果和随后 IBM 的兼容机制造者，微软算是最没有机会的一个。

盖茨的神奇，实际上就在这点上：将最没有机会的环境，变成自己最大的机遇。如果历史能再来一次，乔布斯肯定会拨出一支精兵，置新兴的微软于死地而后快。乔布斯完全有这样的机会，而且还是非常好的机会。

话分几头。在接着继续讲阿泰尔电脑的故事之前，我们先来看看今天已经大名鼎鼎的盖茨和微软，在那个年代，处于一种什么样的状况；盖茨的创业，又是从何处开始。后面再来谈他与乔布斯和苹果的纠结。



第一节 盖茨比乔布斯幸运

盖茨和乔布斯是同年出生的，但是，起步时的命运却差异极大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1955 年 10 月 28 日，在美国西北部华盛顿西雅图出生时，盖茨就是父母亲的心肝宝贝，得以在鲜花和蜜糖中成长。

想想自己还未出生，就已经被母亲视为不值得花精力养大的孩子，如此的苦命，后来折腾出来的东西，还一次次被盖茨所剽窃，乔布斯自然是耿耿于怀了。

盖茨的父亲是律师，也是他早期打官司的重要帮手。正是早期和 MITS 的一场官司上的获胜，才有了后来微软的大踏步前进和今天。这种优势，又是乔布斯想都不要想的。乔布斯的养父连高中都没有毕业，除了对自己的一份爱心，和擅长动手搞点不值钱的小折腾之外，在常人的眼里，似乎也太平凡了点。

输在起跑线上，被很多人认为是命中注定，应该不可违抗天命才是！

盖茨的母亲是一名老师，同时也时不时是他最可靠的军师。在后来盖茨与 IBM 历史性的合作中，是母亲的智慧起了关键性的作用。

再之后，当盖茨已经功成名就之时，又是母亲的慧眼，让扭扭捏捏很不情愿的盖茨，有机会成为巴菲特的好友。而又是这种友谊，让他有可能从巴菲特这位金融界的大亨那里，获得他在其他地方不可能获得的“良言忠告”。

母亲就是盖茨生活中的保护神，就是他的诸葛亮。

年轻时的盖茨，不仅有艾伦这样的能上战场冲杀的战将，而且还有父母亲这样的军师。如此强大的阵容，也是乔布斯所不可能期望的。

父母亲的指导，不仅让他少走了很多弯路，而且还让他白占了很多便宜。

盖茨成长在一个电子产品很时髦的时代。从小好奇心就特别强的他，不仅酷爱数学，而且还沉迷于计算机。

1960 年代后期，他就读的私立中学就已经配备了电脑，一台 PDP8 小型机。成为“电脑迷”的他，又因为兴趣而结识了年长 3 岁的学长保罗·艾伦（Paul Alan），并且成为好朋友。

由于共同的喜好，两个人经常一起，在湖滨中学的这台电脑上玩各种小游戏。那时候，他们可以通过 PDP8 电脑，在一些相互连接的终端上，通过纸带打字机来玩。同时，他们还能自己编一些小软件，产生比较简单的新游戏。

据说，中学时的盖茨也喜欢女孩子，特别是漂亮的女生。可是，他当时的形象很不得女孩子的喜爱。于是乎，他就通过私下里更改电脑排座位软件的计算机指令，让漂亮女孩子“不小心”成为他课堂上的邻居。



第二节 玩物何以会丧志

1972 年夏天，19 岁的艾伦拿来一本《电子》杂志，指着上面一篇只有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 个自然段的文章对盖茨说：有一家叫英特尔的公司，推出了一种叫 8008 的微处理器芯片。

英特尔那时候还是一家不怎么起眼的小公司，它推出的这个芯片在当时的功能也还不是很强。很多人看到了它可能引发电子产品的发展潜力。盖茨和艾伦也想试一试。他们已经成为当时很流行的发烧友。

家中经济条件不错的盖茨，花点钱买个芯片，也不是什么大问题。虽然英特尔自己不搞零售，但是，批发之后再通过零售赚钱的商人，也不是很难找到。

弄到芯片之后，他们就在一起，用那些杂七杂八的电子部件组装了一台机器，用以分析市内交通监视器上的信息。在此基础之上，他们甚至还计划成立一家命名为"交通数据"的公司。为此，他们用上了 BASIC 计算机语言。这种看上去不起眼的经验，为他后来的发展奠定了基础。

在这点上，盖茨的"运气"似乎也和乔布斯的类似：你每天的经历，都可能成为你未来的财富。只是你当时并不知道罢了。

玩物丧志，当老师的母亲有点担心，希望盖茨能先上大学继续深造。在他这个年龄，随大流折腾电子玩意儿，他母亲认为还为时过早。高中时成绩不错，而且数学上已经显露才华的盖茨，在 1973 年夏天时被哈佛大学录取。

1953 年 1 月出生的艾伦，3 年前就已经从高中毕业，并且进入本地的华盛顿州立大学学习。但是，只上了两年之后，他就觉得挺无聊的，于是选择退学，到波士顿的霍尼韦尔❶分公司工作，去搞编程。那时候的编程还不像现在这么专业，也不需要通过考试获得大量的证书之后才可以上岗。

有悠久历史的霍尼韦尔，已经看到了电脑行业所蕴含的巨大商机。它当时对电脑业的兴趣，颇有点像今天的中国，所有的大公司都想在房地产上捞一笔一样，都想在电脑行业捞一把。"全民搞电脑"的时代到来了。

---

❶ 霍尼韦尔（Honeywell）是今天霍尼韦尔国际公司的前身。后者是 1999 年春天由两个全球著名公司 Allied Signal 和 Honeywell 合并而来的。霍尼韦尔国际公司的历史可以追溯到 1885 年，那时，一个名为 Albert Butz 的发明家取得了熔炉标准仪和报警器的专利。其后，他就在次年的 4 月 23 日成立了 Butz 电表仪公司。公司成立几个星期之后，他又发明了一个既简单又灵活的装置，命名为"damper flapper."。1893 年时，他将"联合热控制公司"更名为"电子热控制公司"(EHR)。1904 年，一名年轻的工程师 Mark Honeywell，在完善热发电机性能方面获得突破。两年之后，他创立了霍尼韦尔热技术公司，专门研制热水加热的发电机。1912 年，HER 公司为了使自己的公司名字，和已经扩展了经营业务相匹配，改名为 Minneapolis 热控制公司(MHR)。1927 年，MHR 公司和霍尼韦尔热技术公司合并，形成的 Minneapolis 霍尼韦尔控制公司，成为当时高质量原子钟的最大制造商，随后收购了这个领域中的其他一些公司，形成霸主。公司的名称在 1963 年正式更改为霍尼韦尔国际公司。6 年后，美国宇航员 Neil Armstrong 和 Edwin Aldrin 登上了月球，所使用的就是霍尼韦尔国际公司的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



它先是和一家公司合作从事电脑开发和生产，其后又吃掉对方单干。不久之后，还开发出了自己品牌的“霍尼韦尔 800”计算机，其后又升级为“霍尼韦尔 1800”。再之后，又通过购买迷你计算机先驱“电脑控制公司”而涉足迷你电脑市场。

在 1960 年代，电脑行业是军阀混战，但是，有点实力的，也不过就是八大家，被称为“白雪公主和七个小矮人”。霍尼韦尔是“七个小矮人”之一。而拥有“白雪公主”头衔的，则是当时的大鳄 IBM。跟在后面的“七个小矮人”，在电脑行业的市场占有的规模就要小很多。

到了 1970 年代，在 GE 和 RCA 急流勇退之后，电脑行业除了 IBM 依然独领风骚之外，跟在后面的就只有一个“小串子”——BUNCH[1] 了。霍尼韦尔就是这个小串子里面的一个珠子。再后来，霍尼韦尔专注于国防科技产品的开发，避开了没有优势的竞争领域，使自己成为今天的一方霸主。

艾伦那时参与的是一个新兴的行业，在一家大公司的一个新部门工作。故而，他也没有体会到太多的，在大公司工作能够感到的那种牛气和优越感。这也是为什么，在后来，说离开就离开，也没有太多留念的原因。

都生活在波士顿的两位伙伴，开始有机会经常会面，一起探讨电脑相关的事情。阅读和讨论电子相关的新闻与进展，就是他们在一起涉及最多的话题了。

1974 年春天，当《电子》杂志宣布，英特尔推出的新产品 8080 芯片，比早期的 8008 芯片快 10 倍时，艾伦和盖茨都在模模糊糊之中，感觉到迷你电脑时代可能来临。

1972 年玩的时候，使用的是英特尔的 8008 芯片，功能有限，做不了什么事情。现在，功能大很多的 8080 芯片，又一次唤醒了沉睡在两颗年轻人内心深处的激情。很长时间以来，他们觉得走不了多远，归根到底，还是因为硬件功能不够强。现在，这个瓶颈看来已经被突破了。

在这个芯片问世之后，很多电脑迷和发烧友就开始谈论未来电脑的可能趋势：个人可以负担得起的、个人化和小巧灵活的迷你电脑，或许就会从这种芯片的问世开始。



第三节 善于忽悠的天才

不久之后，在 1975 年 1 月《大众电子》杂志封面上所介绍的“阿泰尔

[1] 五家公司名称字头的合写：Burroughs，UNIVAC，NCR，Control Data Corporation 和 Honeywell。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8080”计算机，虽然是个空盒子，但是，杂志所描述的该电脑的神奇，不仅让无数的电脑迷们兴奋，也让当时的盖茨和艾伦夜不能寐。

该微型计算机的商业化成功，标志着计算机新时代的开端。

有计算机，就应该有计算机语言。而那时候的“阿泰尔 8080”，在开始销售的时候，还只有简单的机器语言，没有软件。

BASIC 语言是比较好用的计算机语言，但还没有谁在商业上让他产生价值。那时的发烧友都以兴趣为重，没几个人是为了金钱而花时间开发产品和软件的。可是，从小就很在乎经济价值的盖茨却在合计：是不是可以从这些“傻瓜”的工作之中，获得点属于自己的财富呢？

他和艾伦商量，给 MITS 公司联系一下，看看是不是可以卖点软件给对方。那是 1974 年 12 月的事。这次，盖茨得意于自己动作快，决策果断。

艾伦却比较实在，觉得是个没谱的事。而盖茨则觉得什么都有可能。于是，盖茨给 MITS 的老板打电话，主动要求给对方设计那台计算机专用的 BASIC 语言。

正在为“有销量，但是没有钱赚”的罗伯茨也在合计，怎么样通过增加附加价值来实现利润的增长？

盖茨的电话很及时。这就是时运，而且是基于胆量而争取到的时运。

那时候，已经有很多人和罗伯茨联系，要为他的电脑开发 BASIC 软件。但是，却没有一个人真正拿出产品来。盖茨实际上也是一样：没有东西，只有吆喝！

但是，和一般人不同的是，盖茨和艾伦曾经开发过一个比较初级的 BASIC 软件，有了那点基础，再加上敢说，盖茨就这样上了。由此开始，他的命运也开始转变。

盖茨和罗伯茨，他们各打各的算盘。盖茨和艾伦是想找个机会，在当时最畅销的电脑上，玩一玩自己设计的软件，赚点钱。而罗伯茨则在想：如果我能通过软件的独特性，让自己的电脑与众不同，那么，随后被其他厂商低价竞争打垮的可能性就会小很多。

“一日被蛇咬，十年怕井绳”，罗伯茨不想也不敢再犯同样的错误，让自己真正的破产一次。于是，在将信将疑的心态下，他接受了来自盖茨的“好意”。没曾想，这一来，就有了后面“引狼入室”故事的开端。

有了这个“订单”之后，盖茨和艾伦就开始了没日没夜的苦干。他们两人在哈佛的阿肯计算机中心日夜兼程地干了两个月，为迷你计算机编写程序。在此之前，还没有人做过这样的工作，至少是没有人这么目标明确，并且如此系统化地编写这样的语言。

“阿泰尔 8080”计算机问世的消息，是在 12 月被《大众电子》杂志公布的，到 1975 年 2 月，盖茨他们就已经开发出了这种电脑所需要的语言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



盖茨鼓励艾伦，再基于 BASIC 写一个解释程序。当时，他们有个朋友也在组装电脑，艾伦就为他写了一个。开始时的语言是基于 8008 芯片写的。随后，盖茨和艾伦就利用哈佛的计算机来修改程序，以适应 8080 芯片。很快，在几个人的合作之下，软件得以初步完成。

1975 年 3 月，盖茨让看上去年长一点的艾伦飞去新墨西哥的 MITS 公司。

带着自己的产品，艾伦飞到新墨西哥，亲赴 MITS 总部演示。那天，罗伯茨亲自开车去机场接艾伦，并且将他安排在当地一个不错的宾馆住下了。可是，他却发现，这位自吹业绩非凡、"牛哄哄"的软件专家，居然付不起宾馆的费用。于是，罗伯茨还得自己掏腰包补助一点。

MITS 的产品虽然已经开始做广告销售，但是，该电脑在硬件方面也还是有些需要完善的地方，这边的盖茨他们，也需要时间来完善自己的程序。两者都需要时间来让自己做好点，都是半斤八两。可在事后，他们却喜好"相互指责"对方的不是。

飞到 MITS 之后，艾伦花了一天的时间来调试和安装。事后，艾伦说，耽搁那么长时间，是因为电脑内存有毛病；而 MITS 的罗伯茨则说，是因为软件本身有问题。

演示的结果有 75％的成功率。虽然问题依然不少，但也算是矮子中的长子了。对于没有老虎的大山，找到一只猴子也不错。当时，艾伦软件最让人兴奋的成绩，就是在输入"2＋2"之后，电脑居然知道得给出一个"4"的答案！

机会的大门，就这样被盖茨和艾伦打开了。



当年盖茨让艾伦带到 MITS 公司的自己写的 BASIC 指令

随后的 1975 年 4 月的《阿泰尔通讯》上，在醒目的位置上出现了一条"阿泰尔 BASIC 已经安装和运行"！就此宣告微软第一件产品的问世！

1975 年 6 月 23 日，标价 500 美元的软件开始面市。可想而知，一款小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小的软件，价码居然高于一台漂亮的迷你电脑！看上去似乎不是很合理。但是，这是罗伯茨的一项营销策略：如果你购买 MITS 公司特定型号的阿泰尔电脑[●]，你只需花费 75 美元，就可以获得附带的软件。从这时候开始，微软就已经做软件“授权应用”生意了。

 第四节　第一份合约

1975 年 7 月 22 日，MITS 就这个“阿泰尔 BASIC”和盖茨与艾伦签订了一项合约。合约规定，盖茨和艾伦获得 3000 美元的签约费，其后，MITS 每卖出一台带有软件的电脑，也支付一笔额外的使用费：4K 内存的支付 30 美元，8K 内存的支付 35 美元，更高级的版本则支付 60 美元。但是，这些使用费的支付总额，有一个 18 万美元的上限，即 MITS 所支付的使用费，在付足了 18 万美元之后就无须再付费了！

同时，MITS 公司拥有 10 年内，在世界范围内，独家使用的垄断权力。但是，MITS 公司必须尽自己最大的努力，搞促销和将软件再销售给其他的公司，以获得使用费收入。

作为补偿，MITS 将为盖茨和艾伦提供开发和维持、更新软件所必需的机时。当时，他们是在附近学校的一台 PDP-10 计算机上来完成这项业务的。

不久之后，艾伦就离开了波士顿和霍尼韦尔这家大公司，飞到了新墨西哥，伴随着春天的鸟语花香，进入 MITS，被罗伯茨任命为 MITS 公司的副总裁和软件部主任，年薪 3 万美元。这在那时是一个相当不错的薪水数。很多人可能就此满足了。

还在哈佛就读的盖茨，则以合同工的形式为 MITS 公司工作。1975 年 10 月的《阿泰尔通讯》上给予盖茨的头衔是“软件工程师”[●]。

看着艾伦享受着如此的高薪，盖茨合计着，即使是 75%的阿泰尔电脑消费者，哪怕是购买最低端 RAM 板配置的电脑，他和艾伦可以获得的收入，也几乎是天文数字了。这么容易赚钱，还待在学校干什么？错过了这个先机，如果被其他人发现和站稳脚跟，自己很可能就再也难找到同样的机会了。

带着这种想法，盖茨做出了他有生以来最重要的一个决策：从哈佛退学！

不久之后，念完二年级课程的盖茨，就放弃了在哈佛大学的学习，也飞往 MITS，加入艾伦所从事的工作。

● Altair computer with 8k bytes of memory and a serial I/O card.

● Software Specialist。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



没有太多法律保护概念的罗伯茨，乐呵呵的收留了这两位不速之客，就像是善良的农夫，将冻僵的蛇放进了自己温暖的怀抱。如果当时的罗伯茨，也有一个像盖茨父亲一样的律师老爸，如果罗伯茨再深思熟虑一点，在和盖茨的谈判中再“斤斤计较”一点，很难说，其后就会有盖茨独立大赚的机会了。

对于从 MITS 公司购买额外内存和 I/O 板的消费者而言，“阿泰尔 BASIC” 75 美元的售价，还是一个比较有吸引力的价格。问题是，阿泰尔电脑的 RAM 板设计有瑕疵，性能不稳定。

远在加州硅谷的一位发烧友，注意到这个问题之后，就自己设计和制造了一个和阿泰尔电脑兼容的 RAM 板，售价为 255 美元，比 MITS 的同样部件（264 美元）便宜一点。在这里，他的卖点是稳定性而不是价格上的优惠！

这家名为“处理技术[1]”的公司，在随后的几年，成为从阿泰尔电脑的畅销中得益最大的配件商。一个巨大的盈利机会，就这样由罗伯茨产生，同时又通过他的手送给了他人。绝大多数的购买者，只买 MITS 的电脑主机，而在处理技术公司购买内存。在这种情况下，支付 500 美元购买软件，就是一个很不明智的选择了。

在这里，罗伯茨犯了好几个连带的错误：强制性的捆绑一个性能不稳定的产品和不合理的高价，让顾客除了离开之外没有选择；再者，他还和一家制造内存的公司合作，推广该公司的内存附件。

如果罗伯茨在自己产品不过关的情况下，通过用 OEM 的形式来购买比较稳定的内存附件，然后，再来捆绑销售自己的软件，消费者就不会有其他更好的选择。这样一来，MITS 就可以在内存销售和软件销售两方面赚钱。

在罗伯茨的失误面前，消费者选择了测试版和以测试版作为幌子的盗版软件。结果，MITS 卖出的阿泰尔电脑，只有不到十分之一的购买者选择同时购买软件。于是乎，盖茨和艾伦从销售中获得的收益就被大打折扣了。这让盖茨很不开心。

大量的发烧友在使用自己开发出来的软件，但却很少有人支付 30 美元的使用费。这种“白吃”，在盖茨眼里就是一种盗窃行为！1975 年年底时，阿泰尔电脑的每月销售量已经突破千台大关，而随机销售的软件只有百来份。如此巨大的使用费损失，让盖茨非常恼火。

1976 年 2 月，盖茨以“微软公司”合伙人的名义，写了一篇题为“给发烧友的公开信”，并给所有的电脑刊物送去了一份。在那封信里，他谴责了业余爱好者的盗窃行为。

当时的风气，对于业余爱好者而言，很多人是为了玩而玩，很多人在

---

[1] Processor Technology。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玩的过程中设计出来的软件，也没有几个人会很认真的要求使用者付费。所以，盖茨如此认真的"公开信"一出，倒是让大家觉得新鲜。

在盖茨看来，如果要想让软件行业真正得以发展，大家就应该尊重他人的创作权，主动地付费消费。如果大家都只是满足于免费使用，那么，这个行业就很难走得远。

即使是在很多年之后，在盖茨的微软已经成为标准的年代，盖茨还在一次次地强调他这一理念的正确性。

盖茨的"公开信"在很多与电脑相关的期刊上被刊出❶。来自年纪轻轻的盖茨一封信，居然能够获得如此的看重，很大程度上是因为 MITS 的重要性和普及性。

对于盖茨的豪言壮语，有人同情，更多的人是不屑一顾：开发软件的成本很低，为什么要收取如此之高的费用？再者，大家都在免费给予，为什么唯独你盖茨和微软就那么抠门和钻进钱眼里面去？

盖茨不理会这点，继续和人辩论❷。一封信，一时之间搞得满城风雨。这么一折腾，倒是让盖茨和艾伦的微软在多方面获益：微软开始大名鼎鼎，

---

❶ 当年刊有盖茨"公开信"的部分期刊：Gates，Bill (January 1976)．"An Open Letter To Hobbyists"．*Homebrew Computer Club Newsletter* (Mountain View，CA：Homebrew Computer Club) 2 (1)：p. 2.；Gates，Bill (February 10，1976)．"An Open Letter To Hobbyists"．*Micro－8 Computer User Group Newsletter* (Lompoc，CA：Cabrillo Computer Center) 2 (2)：p. 1.；Gates，Bill (February 1976)．"An Open Letter To Hobbyists"．*Computer Notes* (Albuquerque，NM：MITS) 1 (9)：p. 3.；Gates，Bill (March 11，1976)．"An Open Letter to Hobbyists"．*Minicomputer News* (Boston MA：Benwill Publishing)．；Gates，Bill (March－April 1976)．"An Open Letter To Hobbyists"．*People's Computer Company* (Menlo Park，CA：People's Computer Company) 4 (5)．；Gates，Bill (May 1976)．"Computer Hobbyists"．*Radio－Electronics* (New York NY：Gernsback Publications) 47 (5)：pp. 14，16.

❷ 人们对盖茨《公开信》的回答和有关该信的辩论：Hayes，Mike (February 1976)．"Regarding Your Letter of February 3"．*Homebrew Computer Club Newsletter* (Mountain View，CA：Homebrew Computer Club) 2 (2)：p. 2.；Singer，Harold L. (March 28，1976)．"An Open Letter to Ed Roberts"．*Micro－8 Computer User Group Newsletter* (Lompoc，CA：Cabrillo Computer Center) 2 (4)：p. 1.；Gates，Bill (April 1976)．"A Second and Final Letter"．*Computer Notes* (Albuquerque，NM：MITS) 1 (11)：p. 5.；Childs，Art (May 1976)．"Interfacial"．*SCCS Interface* (Los Angeles：Southern California Computer Society) 1 (6)：pp. 2，4. Editor Art Childs writes about the letter he received from the "author of Altair Basic" and the resulting controversy on propriety software.；Wada，Robert (July 1976)．"An Opinion on Software Marketing"．*BYTE* (Peterborough，NH：*BYTE* Publications) 1 (11)：pp. 90，91.；Warren，Jim C. (July 1976)．"Correspondence"．*SIGPLAN Notices* (ACM) 11 (7)：p. 1. Jim Warren，the editor of Dr. Dobbs Journal，describes how the Tiny BASIC project is an alternative to hobbyist "ripping off" software.；Moores，Calvin (September 1976)．"Are you an author?" *BYTE* (Peterborough，NH：BYTE Publications) 1 (13)：pp. 18－22. An article on software copyright law that discusses the "Open Letter to Hobbyists"．

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而名气就意味着金钱；大家继续使用他们开发的软件的时候，就不再那么大张旗鼓的摘盗窃了；在争论之中，很多人提出了不同的解决方案，成为后来微软更有效收费模式的基础；自此之后，电脑制造商开始调整销售策略，尽可能降低被盗窃的必要，通过给消费者提供价格低廉的消费方式，来避免盗窃行为的发生。

这样一来，微软又就此上了一个台阶。

MITS®
Micro Instrumentation & Telemetry Systems, Inc.
5404 Coal Ave., S. E., Albuquerque, New Mexico 87108

1973 年时 MITS 公司的商标



第五节　海盗起家的微软

1975 年 11 月，MITS 开发了一款基于摩托罗拉 6800 芯片的电脑“阿泰尔 680”。该款电脑计划在 1976 年上市，但因硬件设计的原因，被推迟到 5 月份才开始发货。艾伦和盖茨的朋友，基于已有的软件进行了改写，以用于这一款新的电脑系统。

有了前面的经验，这一次，新款软件给予 MITS 使用权，使用费是一次性的 31200 美元，MITS 却无权转售给其他公司使用。微软自己保留了这种销售给其他公司的权利。

这样一来，微软就不用担心 MITS 是不是销售了足够的备份，也不用操心，MITS 所卖出的电脑里，所运行的软件是不是已经付费的正版了。就是这种“灵活”得多的新合同，让微软在随后的官司中占有先机。这倒是罗伯茨和他的 MITS 所没有想到的。律师在商业利益的保护中至关重要的作用，罗伯茨在事后的沉痛教训中才得以明白。

1976 年推出的苹果一号，也购买了来自微软的 BASIC 软件，也是采用一次性付费的形式。在广告中，苹果强调了自己电脑所附软件的“免费”赠送——是的！苹果 BASIC 完全免费！

当时市场上的很多电脑都通过这样的模式，向消费者提供软件。

就在这个电脑市场“军阀混战”的年代，倒是盖茨的微软，避开竞争激烈的战场，在一个大家都觉得市场比较小的领域，步步为营，开始建造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的帝国。而已经得益于“免费赠送软件”的苹果公司，则在随后的开发中，强调软件和电脑硬件的不可分割性。两种不同的营销理念，演绎出了不同的辉煌。

在苹果才开始制造自己的第一台“苹果一号”时，盖茨和艾伦的微软，就已经开始初具规模了。微软的软件开发是在 DEC PDP－10 大型计算机上完成的。采用同样的计算机，艾伦已经开发了一个软件来模拟新的微处理器系统，这样一来，他就可以在芯片生产出来之前，就为该芯片开发好相对完善的软件系统。随后，他就可以基于已经消耗的机时数量、软件占有内存的大小等参数，来收取费用了。

这又解决了一个在盖茨的“公开信”发表之后，人们一直在质询的另一个问题：是基于什么公式来收费？收费的合理性来自哪里？



1976 年 10 月苹果一号广告强调软件免费！

这时候有人[●]给 MITS 的罗伯茨写了一份《公开信》，质问罗伯茨：你在广告上承诺的 395 美元一台的电脑价格，配备成一台整机之后的造价，居然高达 1000 美元，这是一种广告欺诈行为！他建议相关的联邦政府机构进行调查和处理。

在信中，他还指出：据说，微软的 BASIC 是用哈佛大学的计算机开发出来的，而该计算机又是由联邦资助的项目。那么，用纳税人的钱开发出来的产品，为什么又需要纳税人付费来购买呢？

当初在哈佛大学使用的计算机 PDP－10，是在越战高峰的 1969 年，由美国国防部出钱为哈佛大学购买。

哈佛校方对于使用这台计算机开发商业产品颇为微词。再者，当时的艾伦还不是哈佛大学的学生，自然就不应该有使用计算机的权利了。但是，负责计算机管理的教授却比较“宽宏大量”：任何学生都可以使用这台计算机做自己喜好做的事。

后来，哈佛校方还是给予了明确的限制，最终，盖茨不得不掏钱购买计算机机时。到后来，他们搬到新墨西哥之后，就由 MITS 公司来负责支付机时费用开支了。也是运气好，那里也有一台类似的计算机可以使用。

● 《Micro－8 通讯》的编辑 Hal Singer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



否则，盖茨和艾伦即使有再大的本事，也没有腾挪的空间。

BASIC 是一种非常简单的语言，很容易学会。问题是，很多人没有机会来开发软件，有机会的人，多数也不知道商机在哪。这才是差别所在。

在盖茨的公开信之后，很多人觉得盖茨是在小题大做。于是，很多发烧友就开始利用自己的业余时间，来为各种不同版本的芯片设计相应的 BASIC 语言。其后，再将这些语言的源代码公开发表在各种刊物上，供业余爱好者免费使用。即使是收费的，也不过是象征性的 5 美元到 10 美元而已。



艾伦 2011 年个人净资产为 132 亿美元



左二为艾伦

对于多数人，面对这种格局，很可能也就是放弃，另寻生路了。可是微软和盖茨他们，却在这种大家都觉得没生意可做，或者说是生意难做的格局之下，硬生生地开拓了一条生路，打造了一个软件帝国。

这，就是微软和盖茨与艾伦，最神奇和伟大的地方！



第六节 身在曹营心在汉

进入 MITS 之后不久的盖茨，在 1975 年时，和艾伦成立了一家叫做“微软”的公司，相当于是在 MITS 内部成立了“国中之国”。而且，还只有盖茨和艾伦拥有对这个“小国”的主权。这样的军阀割据，还居然获得了罗伯茨的认可。这样的“昏君”，最后不败落，看来都不可能。

.全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1975 年 7 月的那个合同，是一份具有划时代意义的协议。当然，在那时的罗伯茨，还没有看到这种意义的存在。

按照协议，在 10 年内，不管你罗伯茨怎样折腾，我微软最多能从你那获得 18 万美元的利益，任何额外的利益，都是你罗伯茨的。

在有这种合同之后，罗伯茨就开始花力气，在全国展开了声势浩大的广告宣传。火借风力，越烧越旺。

借助阿泰尔 8080 的低价策略获得的流行，微软的 Basic 语言也被随之推广开来。借助于这种声誉，盖茨的微软很快就攻下了 GE 和 NCE 这两个大客户。

这样一来，不久前还名不见经传的盖茨和他的微软，就开始声名大振。同时，口袋里的钱也越来越多了。他公司的获利能力，比罗伯茨的公司还要厉害得多。软件的巨大商业价值，被盖茨越来越多地看出来了。

在这种情况下，盖茨和艾伦已经开始将更多的精力放在打造自己的公司上，虽然在名义上他们还是 MITS 的雇员。而他们工作的重点，却是寻找更多的潜在客户。

罗伯茨在这里又犯了另一个大错误：给了盖茨他们自己继续独立销售软件的权利。一般而言，如果罗伯茨的公司拥有专有权，那么，盖茨就只能老老实实待在那里，等待来自罗伯茨公司的支票了。

这样一个合同使盖茨获得了他所想要的一切，而罗伯茨则获得了可怜巴巴的一点使用权，而且，为了这个使用权，他还得拿出吃奶的力气来为盖茨的微软产品做广告。

阿尔泰 8800 电脑的成功，引来了大量的仿造者。一个有创意的产品，很快就变成了一个“大众商品”：类似的产品之间，除了价格之外，基本上没有什么差异。这样一来，就只能靠价格战取胜了。而这又是 MITS 的罗伯茨最不想看到的结局，因为这样做下去，基本上也就只有死路一条。

1975 年 12 月，仿造的 IMSAI8080 电脑❶问世，声称在性能上比阿尔泰 8800 高很多，而且，在设计上也要优化很多。对于这点，在 1976 年 4 月出版的《计算机笔记》上，罗伯特自己也承认是事实。同时，他却强调，自己已经投放市场的新型号阿尔泰 8800B，却比 IMSAI8080 要优越。

罗伯茨已经开始不得不面临来自竞争者的压力，开始花时间和对手打口水仗了。这是一个很不好的预兆，自己当初压低价格，想尽可能避免竞争者的进入，现在看来，这道门槛还是被人攻破了。

在产品缺乏独特性的情况下，罗伯茨又犯了一个大错误：给了对手太

❶ 关于 IMSAI 的历史，参阅：THE HISTORY OF IMSAI：The Path to Excellence，produced 1978。和 Jonathan Littman，Once Upon a Time in Computerland：The amazing Billion Dollar tale of Bill Millard's Computerland empire，1987，ISBN 0-671-70218-1。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大的市场参与机会：一直以来，阿泰尔电脑是通过 20 来家授权的经销商进行销售的。而对手却可以在这些经销商之外肆无忌惮随意攻城掠地。如果从开始时就全面铺开零售网络，那么，对手起步也就比较困难一些。

在经营上，罗伯茨一直就是一个缺乏智慧的家伙。

 第七节 仿造猖獗是机遇

仿造 IMSAI8080 的，是一家成立于 1972 年的“车库”公司[1]。办公地点就是公司主人的家里。开始时的业务是电脑相关的咨询和工程服务。不久之后，就有人乐意为他投资，并且还接到了好几份软件开发的订单。

IMSAI8080 在 1975 年底投放市场，硬件是在阿泰尔电脑的基础上改造和完善，软件则是采用了 CP/M 操作系统（简称 IMDOS)。从 1975 年到 1978 年之间，该品牌的电脑大约卖出了 1.7 万～2 万台。

这家公司的创始人比尔·米拉德也有一个有趣的创业故事。开始时，他是 IBM 的雇员，其后，他担任了旧金山市和所在郡负责数据处理的负责人。1969 年时，他辞职，和老婆一起开了一家名字叫“系统动态”的家庭公司，办公地点就在自己的家里。直到今天，这也是很多美国小公司的做法。3 年之后的 1972 年，公司宣布破产。

1973 年，他又创建了 IMSA 公司。第二年，有人和他联系，问他能不能为对方建一个“工作站”性质的计算机。折腾了几个月之后，无疾而终。但是，就是这次折腾，让他开始意识到迷你电脑所蕴含的商机。

在设计那台“工作站”时，他雇佣了一位电子工程师基连（Joe Killian）和他一起工作，就是这位，随后鼓动和帮助他设计和生产出让他出名的 IMSAI8080 电脑。样机出来之后，他们就在 1975 年 10 月号的《大众电子》杂志上做广告，反响很好。于是，他们就以制造为主业，公司的名称也改为“IMSAI 制造公司”。到了 1979 年 10 月，公司宣布破产，公司的品牌被公司的一名雇员购买，其后，这位雇员和他的妻子继续经营电脑制造和组装业务。

在 1977 年时，IMSAI 公司的产品线包括了打印机、计算机终端、计算机软盘和软件，涉足很多方面。战线拉太长，就是他后来失败的最大原因之一。

再者，这位原本擅长软件的人，却因为急功近利，搞起了电脑克隆的生意。他的电脑所使用的软件非常有市场潜力，可惜没有被他看到，否则，后来的微软日子也会过得很苦。

---

[1] IMS Associates（IMS)，由 William Millard 创建。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最让米拉德出名的倒不是他克隆的电脑，而是他对电脑的零售。他因为成功创立“电脑之地”[1] 的电脑专卖店，被誉为“电脑零售之父”。而当初自己搞零售，也是为了销售已经生产出来的 IMSAI8080 电脑。副业最终成为他的主业，赚了大头。

在制造和销售 IMSAI8080 的初期，由于生意特别好，他急需资金，就开出了一个以 25 万美元现金换取公司 20%的可转换债券的价码。当时那个开价实际上挺高的，但是，也还是有人愿意接手，被一家投资公司[2]买下了。

让他自己也没有想到的是，他的零售业生意异常的红火。其后，他通过加盟店的形式快速扩张业务。到 1982 年时，他的王国已经有 4 亿美元的年销售额。1984 年时，更是达到了 10 亿美元。

这时候，他才意识到当初高价卖出的 20% 股份，实际上是“血本价”——对方通过司法程序，要求获得他这家经营非常成功的零售企业的 20%股份。他以为让 IMS 制造业部分破产，就可以逃避掉这个 20% 的承诺责任。但是，最终他不得不妥协。

1987 年时，他将自己的零售业务卖掉，获得了 2 亿美元的价码。其中很大一部分还得和投资者分享，这之中就有那个 20%。

卖掉公司之后的他，从此从公众视野里消失。20 年之后的 2011 年 9 月，人们发现他住在卡曼群岛。

他还有一个诨号是：世界上最难以捉摸的跨境避税者[3]。



第八节　退守田园

作为世界上第一台商业化的个人电脑，罗伯茨的电脑有很多不完善的地方。硬件方面有配件的稳定性问题。软件方面，虽然有来自微软的系统，但自己从中实际上得益不多。当初期望通过软件捆绑来获得更多利润，来阻止竞争者进入的模式，看来不成功。再者，这个 IMSAI 8080 还来势凶猛，攻城略地，势如破竹，让自己招架不住。

一方面是只赚吆喝不赚钱，另一方面是后来者的跟进和竞争。已经吃过一次被人靠价格竞争打压，搞到几乎倾家荡产的罗伯茨，这一次比较早开始注意到类似结果发生的可能性了。

1976 年底，由于经营吃力，罗伯茨有意将公司卖掉。这一次，他变得稍

---

[1] “ComputerLand. Fortune. 1985-04-15。
[2] Marriner & Co。
[3] One of the world's most elusive tax exiles。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



微聪明了点：在公司还是"蒸蒸日上"的时候，或许能获得一个较好的价钱。

在几个回合的谈判之后，1977年罗伯茨决定将MITS卖给"佩特克电脑"(PCC)❶，一家加州公司。对方支付650万美元的代价，期待的远不只是MITS的电脑生产线，而且还有可以获得的对微软软件源代码的拥有权。

1976年，雇有230名雇员的MITS有600万美元的销售额，在1976年12月，罗伯茨和一直为自己供应硬盘的PCC公司签订了销售合同，次年的5月，达拉斯全国电脑大会前夕，交易最终完成。卖掉MITS公司之后的罗伯茨，个人获得200万美元，公司的其余500个股东分享剩下的450万。

应该说，罗伯茨是在一个很合适的时刻将公司卖了一个非常好的价码。

PCC兼并MITS之后的业绩也相当不错：到1978年时已经实现1.5亿美元的销售额。1979年8月，原本想以3700万美元卖掉45%股份的PCC，在不久之后，却以1.2亿美元的总价码，将公司出售给了一家西德电脑公司❷。看来，PCC也获得了一个不错的价码，通过对MITS的收购来扩大销售额，再买个好价钱，也赚了不错的一笔。

1977年底，罗伯茨离开了PCC公司。但是，由于签订了"不竞争条款"，罗伯茨不好再继续待在电脑行业。他离开新墨西哥州，回到外公外婆所在的佐治亚州，在那里买下了一个大农场住了下来。虽然年岁已大，但是，他当初想当一名医生的梦想依然没有泯灭。趁附近一所大学开始设立医学院之际，他成为该医学院第一批学员，并且在1986年获得医学博士。其后，就待在一个只有4500居民的佐治亚州小镇行医，直到他在2010年去世。

让PCC没有想到的是，买下MITS之后，居然还有那么大的一个麻烦在等着自己。

取得MITS公司的电脑生产线之后，PCC在加强已有消费者市场的前提下，大力促销中小公司顾客市场，在随后销售了为数不少的阿泰尔改进型。但是，几年之后，PCC就发现，阿泰尔辉煌的时代已经一去不复返。以阿泰尔电脑为代表的个人电脑的第一个辉煌时代，在1970年代末最后终结。随后就是软件和硬件合一的苹果电脑为代表的新模式的一时"猖狂"。

PCC兼并MITS之后，需要和微软重新再签一个合同。在新的合同里，PCC决定不再向任何的电脑制造商顾客提供阿泰尔BASIC软件。也就是说，PCC从此之后就拥有独家使用这款软件的权利。

对于PCC的期待，盖茨当然选择说"不"。因为，根据最初的合同，

---

❶ Pertec Computer Corporation (PCC) 位于加州 Chatsworth，前身为 Peripheral Equipment Corporation (PEC)。在购买MITS之前的业务，主要是电脑配件的设计和生产。

❷ 收购者是西德的 Triumph-Adler 公司。在1978年时，该公司的销售额为4.66亿美元，PCC有1.5亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MITS 是必须尽力将软件销售给任何希望购买顾客的，即使是公司的竞争对手，它也还是得卖，并且和微软分享收益。

双方经过多次协商，最终无法达成协议。PCC 觉得自己可以以大压小，迫使小小的微软公司让步。况且，自己已经支付了 18 万美元的使用费上限。



第九节　一场官司改变命运

而在盖茨看来，这是无论如何不能接受的。再者，这时的微软也已开始羽翼丰满，不再需要继续过寄人篱下生活了。

是不是该把软件作为交易的一部分，微软和 PCC 各执一词。这个争端最后诉诸司法仲裁，从这时，盖茨和微软开始了对美国司法系统的“喜爱”。

由于父亲是律师，在打官司这方面，盖茨拥有一定的优势。在父亲的帮助下，微软聘请了一支实力强大的律师团队，对付来自 PCC 的诉讼。在盖茨父亲及其律师朋友的帮助下，盖茨最终侥幸获胜：PCC 继续拥有对软件的使用权，并且不需要再给微软付费。但是，微软却拥有所有权和自主销售软件的权利。

对于这样的结果，即使是在若干年后，罗伯茨依然是愤愤不平，觉得自己被人出卖了：MITS 已经付足了 20 万美元，按照合同，已经取得了这批软件的所有权。

“真是倒霉。这个裁决是完全错误的！”罗伯茨沮丧地回忆说。

盖茨对此只是笑笑：在商言商，谁让你罗伯茨运气不好，谁让你当初没有读明白合同的意思。从此之后，盖茨这种充满“铜臭气”的商人，开始打出名声来。

在和 MITS 诉诸法庭之前，微软自己还卖出了几份软件给公司顾客，并且按照合同和 MITS 对半分享收益。在司法裁决之后，微软卖出的任何软件都可以自己独享收益了。自此之后，盖茨和艾伦就已经没有再继续待在新墨西哥的必要，于是决定搬家。

开始时，微软考虑在一个比较大的城市落脚，那样的话，雇佣新雇员容易些。旧金山是个不错的地方。但是，盖茨和艾伦想了想之后，还是觉得回故乡比较好。就这样，1979 年 1 月，微软在华盛顿州的西雅图开始打造软件帝国的奠基石。

而离开新墨西哥开车回故里的盖茨，则在一天时间内，居然从同一个警察手里获得两次罚单，也是一项奇迹了。

在乔布斯的苹果还没有开花的时候，盖茨的微软就已经开始结果。看来，盖茨已经有成功的迹象。事实上并不是那么简单。盖茨能够获得后来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的成功，除了他自己和团队的不懈努力之外，还有对手一次次的犯错甚至是致命性的错误。

这之中就有大家熟悉的王安和他的王安公司。如果这位当时已经牛气冲天的巨人多有点西方式的智慧，或许今天的比尔·盖茨，也不过就是类似于 MITS 创始人罗伯茨那样的“历史”人物而已。

那么，在后来的岁月里，乔布斯的苹果也就会少了一个非常强劲的对手了。历史就是这样，反反复复，神神秘秘，谁也说不明道不清，能够有的就是“事后诸葛”。乔布斯对此反倒是非常清楚。

在若干年之后，功成名就的盖茨，在《时代》周刊上向年轻人提了十一项忠告：

第一，生活是不公平的，你要去适应它，而不是抱怨。

第二，每个人都有自尊，但期望他人在乎却是苛求。所以，你应该尽可能争取，在你“良好的自我感觉”消失之前，有所成就。

第三，在迈出校门的那一刹，你不可能月挣大把的钞票，不会有人任命你为公司副总，你也很难承担得起一辆豪华的轿车。这一切，直到那天到来时才能成为现实。

第四，如果你认为学校老师太严厉，等你有了老板后再回头想想吧。

第五，到快餐店去卖汉堡包，并不可耻。在你祖父母眼里，卖汉堡包就意味着“机遇”。

第六，当陷入困境时，责怪父母没有道理。与其回避责任，不如学着从中吸取教训。

第七，你出生前，你父母并非现在这般“平庸、乏味”，他们变成今天，是长期以来一直在为你付账、洗衣的结果。所以，在对父母喋喋不休之前，最好是先去打扫一下你自己的卧室。

第八，“你是唯一的，生活中没有优劣之分”，这些在校时老师的告诫，在走出校门的那一刹就已经失去意义。在有些学校，甚至都没有“不及格”的概念，老师会一再给你机会。但是，进入社会之后，你会恍然大悟：机会原来是如此珍贵。

第九，人生不是学期制，没有寒暑假，让你得以领略生活前迈的步伐，没有哪个雇主有兴趣帮你寻找自我，只有你能“帮你发现自我，完善自我”。

第十，电视中可以天天泡在咖啡馆闲聊的潇洒日子，将被“埋头工作”的现实所粉碎。

第十一，善待你所厌恶的人，说不定哪天，你也会同这样的人一起工作。

这些忠告，包含了盖茨对人生的领悟，包含了他几十年所体验过的辛酸。不同的人，会有不同的解读。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part2.

雨后春笋 / 生命短暂，别浪费时间活在他人的阴影里。

苹果二号 / 促使人类进步的，是贪婪和对贪婪的满足！

白雪公主 / 不预测结果，只做最好的自己！

决斗山寨 / 只有烈马，才有成千里马的潜力！

前车之鉴 / 成功，更多的不是来自天赋，而是得益于对直觉和常识的良好把握。

丽萨与麦金塔 / 预见未来最好的方式，是亲手创造它！

灵魂窃贼 / 知道为何成功，比知道为何失败更重要。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The War Of Steve Jobs

第二部分

霸业初定

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 雨后春笋

生命短暂，别浪费时间活在他人的阴影里。

——史蒂夫·乔布斯

苹果一号是乔布斯和沃茨拉出的第一支“队伍”。那时的美国已经开始了电脑行业的军阀混战，以“苹果一号”开始起步打天下的乔布斯，充其量不过是“老子的队伍才七八条枪”的小山匪而已。

准确说来，他的那个“苹果一号”，还不是一台真正完整的计算机。如果他在电脑行业的打拼就此止步，电子计算机的历史学家们可能都懒得费笔墨，为他的这份“贡献”记录上哪怕是小小的一笔了。

如果再回过头来，看看当时计算机行业的一派生机，胆子小的人，很可能就被那种轰轰烈烈的场面给吓傻、吓死了。

让个人电脑这颗种子得以发芽，并且像春天的野草一样，拥有勃勃生机成长的基础，是微处理器的发明和大批量的生产。



第一节　英特尔启动的电子革命

英特尔的故事也十分神奇，其中的智慧和胆识，值得每个人好好学习一番。

惠普和英特尔，是乔布斯心目中最牛气的两家公司。

1971 年，英特尔公司生产出它的第一个微处理器“英特尔 4004”。3 年之后的 1974 年，它又生产出了 8080 型微型集成电路芯片。随后不久，使用该芯片的“阿泰尔”电脑也得以诞生。这个因电影《星际迷航》片段中一颗恒星而得名的个人电脑的出现，使业余爱好者可以用一套价值 400 美元的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



部件套餐，亲自制造出一台个人电脑。

“阿泰尔”电脑在很多人眼里，就是今天看到的个人电脑的先驱，是第一部商业化的个人电脑，而且还取得了巨大的商业成功。同时，又是这种轻易获得的成功，让无数的后来者眼红和跟进。乔布斯就是当时害这种眼红病的人之一。

有人说，乔布斯和沃茨的“苹果一号”，实际上就是“阿泰尔电脑”的山寨版。

客观而论，在阿泰尔电脑出现之前，电脑业就已经“商机无限”了。早在 1962 年 11 月 3 日，《纽约时报》就在一个关于电子行业最新进展的报道中，开始使用“个人电脑”一词。据说，这就是人类第一次创造出了“个人电脑”这个名词。随后，这个名词似乎被多数人遗忘。

读到这个名词之后，不少人就开始跃跃欲试，想成为第一个造出个人电脑的英雄。

1968 年时，惠普公司已经在它的广告中，将其新开发的产品惠普 9100A 定义为“个人电脑”。在惠普看来，能够计算和被个人使用的电脑，就应该是“个人电脑”。这也是为什么，在多少年之后，当乔布斯和沃茨的“苹果一号”出来时，惠普没有兴趣生产的原因之一吧。

惠普的这个产品，应该是世界上第一台商业化的台式计算器。它的最大特色是“计算”，而不是“脑”的电子计算。也就是说，它的功能太狭窄，太专业化。



惠普的两位创始人在示范“惠普 9100A”计算机的操作

按照“电脑历史博物馆”和“美国电脑博物馆”的考证结论，世界上第一部商业化的个人电脑，应该是在 1971 年，由肯巴克公司推出的“肯巴克一号”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"肯巴克一号"电脑是由布兰肯巴克[1]在 1970 年时"心血来潮"，在自己的车库里发明、设计和制造，并在 1971 年初开始销售。它开始时的售价为 750 美元。为了经营这个电脑产品，他在开始设计和生产时，就专门成立了一家公司，肯巴克公司[2]。

1971 年，为了产品的促销，他还以公司的名义在《科学美国人》杂志上做广告。但是。让他没有想到的是，回应者寥寥，几年下来，最终也只卖出了 40 台。最后，由于入不敷出，公司的业务也只好不了了之。到 1973 年时，公司已经关门大吉。

据估计，目前存世的这种古董电脑，已经不足 10 台，成了稀世之宝。

商业上的不成功，并不意味着它所体现的商业价值，特别是为后来者提供的商业引导价值，就可以被人低估，甚至是被忽略。

美国"电脑历史博物馆"里有这样的评价文字："肯巴克一号由约翰·布兰肯巴克使用标准的中、小规模集成电路设计，存储容量为 256 字节。"



第二节 失败的天才

1970 年秋天，已经失业的布兰肯巴克闲来无事，就开始琢磨怎样才能让当时已经让人兴奋的计算机，变成一个可以为普通人使用的"个人电脑"。那时候，"个人电脑"的名词已经出来了，但是，市面上还没有出现一个真正意义上的产品。惠普推出的也只是一台计算器，功能有限。

喜爱琢磨的布兰肯巴克，在开始时，就已经为他心目中应该有的个人电脑提出了一些比较基本的设计要求：造价低，可以帮助人们普及电脑知识，并且还能运行一些比较简单的程序。

出于商业上的考量，他考虑从比较简单的功能开始，逐步完善，做成一个序列式的产品，让玩家一步步升级换代。体积要尽可能小，于是，所能够使用的语言，也只能是机器语言了。

为了降低成本，制造机器所使用的，也应该是尽可能标准化的、市场上普通消费者容易获得的部件。那时候，后来普遍使用的微处理器还没有出现。如果这台机器的诞生再晚几年，如果在英特尔开始销售微处理器之后，布兰肯巴克东山再起，能够总结自己第一次失败的经验和教训，那么，

---

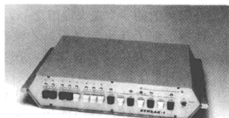
[1] 关于布兰肯巴克（John Blankenbaker）的故事，参阅《布兰肯巴克的口述历史》（Oral History of John Blankenbaker）：http：//archive. computerhistory. org/resources/access/text/Oral _ History/102702235 - 05 - 01 - acc. pdf。

[2] Kenbak Corporation。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net







肯巴克一号个人电脑和它的创始者

电脑的历史可能也会是不一样的。

人的命运有时就是这样：你拥有先机，并不一定意味着你能获得成功。太早，太晚，似乎都是问题。天时，对于成功者，还真的似乎就是“命中注定”。

可惜，一次失败，让布兰肯巴克再也没有再试一次的胆量。这种个性，和乔布斯相比，从开始时就已经决出了胜负！

布兰肯巴克的电脑生产出来后，很快就获得了来自专业人士的好评。他说，那时大家公认，他的那台电脑对于电脑教育和电脑知识的普及，非常有价值。基于这种特点和人们的喜好，在后来的销售中，他就将销售的对象，主要对准学校和类似的教育机构。而且，做广告的地方，也是像《科学美国人》这样，只有很专业的人才会去读的杂志。

人都是这样，喜欢被人认可，喜欢强调自己的优势和强项，喜欢扬长避短！而又是这种扬长避短，最终将这样一个很有商业潜力的产品，很快就给枪毙掉了。

根据布兰肯巴克几十年之后的回顾思考，他一再强调说：如果当初不要太在乎行家的看法，主打个人消费者市场，哪怕是玩家市场，或许该计算机会有很不同的命运，他布兰肯巴克也会有很不同的人生。

对于顾客，他当时所提供的服务，可以说是一流的。他给每位有兴趣的潜在顾客，先免费送去一台给对方试用，自己掏腰包支付 8 美元的联邦快递公司（UPS）邮寄费。这在当时，可不是一个小数目。

如果顾客喜欢，再付款不迟。如果顾客不喜欢，则可以无条件退货。这种行销方式，在现在也还是很常见，有时也真的很有效，特别是对于大家不是很熟悉的产品。由于当时针对的销售对象主要是学校，所以，对方的信誉，对于他也不是很大的风险。这又让他很有积极性去和这些信誉良好的顾客打交道。

这种行销策略有一个很大的缺陷就是，回款周期太长。而他当时所筹集到的资金却又非常有限。结果，虽然自己的产品已经销售到了意大利、法国、墨西哥和加拿大等许多地区，但是，有限的现金流回款，还是无法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给予公司足够的生存时间，让公司能够看到日出之时。

新创公司失败的一个最大原因之一，就是启动资金的不足。

这一败招，到了几十年之后，才被布兰肯巴克意识到。实际上，当初他已经成功说服了五位投资者加盟，在当时，他觉得已经足够了。而在后来，当销量暂时处于困难时，他再想找投资者，就比较困难。

更何况，他所吸纳的投资者都不得参与公司的管理决策。任由他自己折腾，又一次次自己给自己出败招。他事后说，如果他能预见到可能的资金流问题，如果他事先多准备点资金，或许，结果也会是很不一样。

他还忘记了一点：如果他在获得外部资金的同时，也获得专业的管理技能帮助，或许，他就会有更大的成功机会。固执己见，自以为是，就是他失败的根源。

他的公司创建于加州洛杉矶的自家车库。在开始销售之后，曾经一度租了一个更大点，更好看，更方便的地方。结果，他只在那里待了 4 个月，就又由于没有钱支付租金，而不得不再度搬回自己的车库。

从美国很多科技公司的早期发展史看，很多人是得益于有自己独立的房屋，而且，每家都有自己的车库。如果没有这样的空间存在，很多公司很可能都没有出生的可能。

计算机行业开始大发展，这是天时。而且，很多比较前沿的部件，还是附近的美国公司设计和制造的。那时也没有中国人通过低廉的人力优势，为美国人打工生产部件一说。不然的话，很多后来出现的基于“组合”和“装配”的商机，很可能就不是美国佬的了。

可惜，布兰肯巴克是一个喜欢动脑，也很成功地设计出了一个相当不错产品的科技专才，却不是一个拥有足够商业头脑的商人。他开始时对产品设计的要求，看来还是比较到位，同时，对于市场的定位，似乎也没有错。

因为，学校市场毕竟就已经够大，足够让他的公司成长为一家规模不小的企业。后来的苹果电脑，不也是在一段时间内，以主打学校市场而获得成功的吗。

布兰肯巴克的商业失败，看来，还不像他所寻找的理由那么简单。当时他应该好好合计一下，人家惠普和英特尔是怎样才获得成功的。

除了销售出去 40 台电脑之外，公司还卖了不少的配件。但是，即使如此，在一个市场已经开始形成，不少人已经开始喜爱玩弄电脑，学习电脑相关知识的时代，他却错过了市场机会。最终，他也还是搞不明白，怎么样才能将好的科技，变成哗啦啦的绿色钞票的。

在那个年代，中国的计算机工业也开始启动。1958 年，中科院计算所研制成功了我国第一台小型电子管通用计算机 103 机（八一型），标志着我国第一台电子计算机的诞生。7 年之后的 1965 年，中科院计算所又研制成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



功了第一台大型晶体管计算机 109 乙。再之后，又推出了 109 丙机。后者为两弹的试验成功发挥了重要的作用。

1974 年，清华大学等单位联合设计、研制成功的，采用集成电路制造的 DJS－130 小型计算机，运算速度达每秒 50 万次。我当年在大学时使用的就是这种型号的计算机。那时候，我还有幸获得来自系里的恩惠，在机房里折腾了 200 来个小时。结果，最终也还是没有折腾出任何东西。

看来，一切靠国家的计划管理，对于科技的快速发展，造就科技行业的巨无霸，不太有优势。市场力量强大无比，后面的故事，一次次地证明了这点。



第三节 意想不到的成功

几乎是在同一时间，美国市场上又推出了另一款个人电脑，由“电脑终端公司”[1] 生产的“数点 2200”[2]。

该电脑也是在 1971 年开始投放市场的。和布兰肯巴克尽可能降低造价成本不同，它走的是高端，起价为让普通人咋舌的 5000 美元。那时的 5000 美元，可是能买下一辆非常不错的汽车！

即使如此，“数点 2200”却在商业上取得了让人“意想不到”的成功。其 CPU 设计成为后来一统天下的 IBM “X86”电脑系列所使用 CPU 的“鼻祖”。英特尔能有今天，还是阴错阳差，得益于来自于这家公司的一份被英特尔违约了的订单。

如果没有那次机会，没有那个违约，是不是有今天如此牛气的英特尔，都是一个大问号。那时的英特尔还是一个初创的小企业。商战之中的合作、争斗和偶然与必然之间关系的相互转换，是人们在开始时所难预计的。商业的成功，还是要靠不断的坚持和对一个个微小机会的把握。

“数点 2200”在 1970 年 6 月设计完成，1971 年开始由 CTC 生产投放市场，是一台可程序化的终端机。设计的动机，是为主机配备物美价廉的终端机。

我记得，在 1990 年代初到美国留学，个人电脑还是很稀罕的东西。那时候，286 和 386 已经开始投放市场，只是在价格上还比较贵。而终端机连上主机，成为一个网络，很多人可以通过连接这个中央处理器系统一起使用。在那里，我们可以写和编辑文章，也就是进行文字处理。只是，做这

---

[1] Computer Terminal Corporation，CTC.

[2] Datapoint 2200。设计者为 Phil Ray 和 Gus Roche。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种目前在微软办公软件环境下很容易做到的工作，在当时，还得时不时使用点计算机“语言”，才能排出比较漂亮的公式和格式。这种使用本身，对很多人来说，就是一种巨大的乐趣。当年的自己，也曾经没日没夜地在那上面折腾。



数点公司的第一台个人电脑



美国劳伦斯利弗摩尔国家实验室（LLNL）使用过的古老的 IBM 704 大型主机

再者，还可以用它来完成一些统计计算，用 SAS 来做比较复杂的统计分析，已经是很容易的事了[1]。那时的网络还只是局部网，一个大学的计算机连在一起而已。不像现在我们看到的，已经将整个世界连在一起了的互联网。

我在美国就读过两所学校，每所大学都有数量不少的终端机，而且，应该还都是这种型号的。由此可见，当时该机种销售量巨大。去过的几所大学，基本上都是一样的格局。

我第一次有机会可以独个使用一台电脑，还是当时教计量经济学的教授，因为自己远在澳洲的父亲去世，家族巨大的农场和家产无人照料，不得不返回故里，而将他使用的 386 留了下来。而我那时候，又因帮助系主任做一个由联合国教科文组织资助的项目，而荣耀地获得了那台在当时相当先进电脑的单独使用权。

谈到“数点 2200”，就不能不提一提，它当时与“德州仪器”和“英特尔”，这两家今天科技界的巨头们的一段纠结了。

开始时，CTC 为这种终端设计的是用单个芯片 8 - bit 的微处理器，作为它的中央处理器（CPU）。早在 1969 年时，CTC 就已经将生产该微处理器的任务，外包给德州仪器和英特尔公司。

---

[1] 我当时给教授做 RA，就用这种系统做了很多的 SAS 分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第四节 催生德州仪器

德州仪器是在 1947 年创办的[1]，其前身的公司名称为 GSI，主要生产当时新发明的晶体管。从开始，这就是一家以创新和科技领先为招牌的公司。

直到今天，公司的口号依然是："德州仪器的存在，就是为了创新、制造和销售对社会有价值的产品，提供优质的服务，满足来自世界各地顾客的需要。"[2]

"地球物理业务公司"是由麦克德莫特在 1930 年创办的。作为该公司雇员的麦克德莫特、格林、约翰逊，则在 1941 年时买下了这个公司，而成为合伙人。1945 年 11 月，公司聘用帕特里克·哈格蒂为公司实验和制造部的总经理，这是公司新设的一个部门，是公司拓展业务到新领域的开始。没想到，这个后来者居然最终成为公司的主导者。

1951 年，该部门通过获得大量的来自美国国防方面的合同，将业务越做越大，不久之后，就超越了公司的传统业务。

为了适应这种变化，公司改名为"通用仪器公司"。不久之后，在同一年，公司又被再度命名为"德州仪器公司"，明确了自己是一家来自于德州的仪器公司的身份和地位。其后，公司的"地球物理业务"被忽视，作为德州仪器的一个越来越不重要的部门，最后，到了 1988 年时，被分拆出去卖掉了。

成功转型的德州仪器和众多的美国公司一样，在二战期间发了大财。在战争期间，它为美国军用信号公司和美国海军制造电子设备。战后，它又继续其电子产品的生产，不仅供应军方，还积极开拓民用市场。

已经看到晶体管巨大商机的德州仪器，在 1952 年时，还从美国电讯电报（AT&T）公司的一家分公司[3]，以 25000 美元的代价，购买了生产晶体管的专利使用权。

到了年末，德州仪器就已经开始制造和销售基于这种专利的晶体管了。已经被升为公司副总裁的哈格蒂是一个颇有远见的人物。就是他，一直在催促着公司向这个方向转型。

中国人喜欢吹"成名要早"功利性的价值，伟大的企业家看到的是夺

---

[1] 创办者为塞瑟尔·格林、埃里克·约翰逊、尤金·麦克德莫特、帕特里克·哈格蒂四人。

[2] Texas Instruments exists to create, make and market useful products and services to satisfy the needs of its customers throughout the world.

[3] 西部电子公司（Western Electric Co.）

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得先机的重要性。特别是在快速发展的科技领域，哪怕是一年半载的先机，有时就能决定公司的命运，甚至是成为命运的转折点。

而在新兴行业的得势，最关键的还是吸纳高端研发人才。德州仪器从开始就运气很好，吸引了好几位让公司业务得以腾飞的行家里手。

1953 年，公司从贝尔实验室挖到了戈登·蒂尔。设在新泽西州的贝尔实验室，一直就是美国科技创新的先锋。在那里，产生了大量的专利和新发明。很多有才干的人，在那个人才济济的地方，觉得难以出人头地，就在适当的时候选择了离开。

来自德州的戈登·蒂尔，就是在看了一则刊登在《纽约时报》上的广告而加入德州仪器的。被雇佣之后，他立马就被哈格蒂任命为研究部主任，负责公司的研发工作。

已经在半导体晶体管设计方面颇有造诣的他，很快就为公司组建了一支由科学家和工程师组成的团队，而又是这支精干的团队，让德州仪器在后来得以保持自己在半导体行业的领先地位。

1954 年 1 月，在贝尔实验室工作的塔尼巴恩，研制出了第一个可以工作的硅半导体。戈登·蒂尔于 1954 年 2 月，在德州仪器也独立地研制出了第一个商用硅晶体管。前者强调研究成果，后者强调将研究成果变成商品。这样一来，就在无形之中拉开了距离。

以此为基础，德州仪器成为当时唯一一家，有能力大批量生产硅晶体管的公司。随后在 1955 年，利用固态杂质扩散特性而设计的扩散型晶体管也被发明了。

在蒂尔的领导下，工作在德州仪器“中央研究实验室”的杰克·基尔比，在 1958 年研制出了世界上第一款集成电路。他从 1958 年 7 月开始形成最初的构想，在 1958 年 10 月 12 日，公开展示了世界上第一个能工作的集成电路。

次年 1 月，仙童半导体公司的罗伯特·诺伊斯也宣布，自己独立地开发出了具有交互连接的集成电路，成为集成电路的另一个发明人之一。

基尔比因此获得了 2000 年的诺贝尔物理学奖，以表彰他在集成电路领域的贡献。

诺伊斯在仙童公司研制的芯片是由硅制造的，而基尔比的发明是基于锗为材料制造的。当时硅管的价格比锗管昂贵得多，所以，在商业制造方面，德州仪器又一次占有巨大的领先优势。2008 年，德州仪器还建立了一个以“基尔比”命名的实验室，用于研究和开发与半导体有关的技术和产品。

到了 1960 年代，德州仪器的 7400 系列晶体管，“晶体管逻辑”（TTL）芯片的问世，使集成电路在计算机逻辑方面的使用得以普及。1967 年，德州仪器再发明和制造了售价高达 2500 美元的手持计算器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作为那时候在半导体设计和生产方面最牛气的公司，德州仪器被 CTC 看中，但是，结果却是给后者带来失望——无法生产出能保证稳定性的产品！

有意思的是，就在德州仪器因为自己“无能”而退出之后不久，在 1971 年，它就很快研制出单芯片的微型计算机，并在该年 10 月 4 日，被授予了单芯片微型计算机的第一个专利证。

德州仪器是不是在这里玩了点巧，人们就只能猜测了。“兵不厌诈”这种兵道的古训，被德州仪器也玩得很到位。



第五节 微处理器巨人的诞生

英特尔虽然接了订单，并且也确实全力以赴进行生产，但结果却是无法在规定的时间内完成对方的要求。其后，英特尔派人和 CTC 协商，修改合同。最终大家同意，CTC 收回已经支付给英特尔的款项，而英特尔则需要自己想办法，销售最终生产好的，原本是为 CTC 定做的处理器。

其后，CTC 采用了另外一种设计，用 SSI/MSI 芯片来实现原本应该由微处理器来完成的功能。英特尔则看着自己已经生产出来的一大堆微处理器，动起了脑筋：该怎样才能将它们变成哗啦啦的钞票呢？

合计来合计去，英特尔最终搞出来一个“英特尔 8008”，并且在 1972 年 4 月开始投放市场。让公司自己都没有想到的是，就是这种阴错阳差的事，让公司从此走上了好运。从此之后，英特尔开始走上了处理器巨无霸之路。后来大批量生产和销售的 X86 计算机芯片，就是在此基础上继续改进和完善的。

从这里看来，CTC 的工程师们，才是现代计算机微处理器的设计先驱和鼻祖。不过，却是英特尔的英雄们，将它商业化和发扬光大的。

英特尔那时候还是一家初创企业。英特尔的故事，一直是乔布斯津津乐道的典范之一，是他心目中除了惠普之外，另一个值得自己牢记的创业故事。

在英特尔的芯片上市之后不久，1973 年，法国工程师夫朗索瓦·热尔内尔（Fran ois Gernelle）和安德烈·特鲁昂（André Truong）一起，发明了第一个使用英特尔微处理器的商业个人电脑❶。这款电脑还不仅仅只是一个简单的部件组合，而是基于英特尔的 8008 微处理器，设计了一个完整的系统。他们的发明，被记入电脑历史博物馆。

❶ Micral 个人电脑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1974 年，第一个具有内置鼠标的工作站，在由施乐公司，位于帕洛阿尔托研究中心建造的 Alto 电脑上出现。而又是这款电脑附带的创新技术，才有了后来苹果最得意的图形界面，让苹果有了与众不同的操作系统。

随后，又给了微软在苹果基础上的“借鉴”机会，打造出了自己的视窗系统，并且造就了今日的微软巨人。微软和苹果，也因此而打了十几年的官司，就是为了一个“窃贼”的名声。

在 1975 年，著名工程师李・费尔森斯泰因（Lee Felsenstein）设计的图形显示组件，第一次将个人电脑变成了让人可以玩的“游戏机”

英特尔起源于来自仙童公司的八个叛逆者。1957 年 9 月，“八叛逆”手中拿着《华尔街日报》，按纽约股票栏目，去挨家挨户寻找可能的合作伙伴。他们找了 35 家公司，但被拒绝了 35 次。

成功就是持之以恒的结果，这句名言在这里再次体现。最后，他们找到了纽约的一家摄影器材公司，“费尔柴尔德（Fairchild）”（仙童）公司。公司的老板是 60 多岁的费尔柴尔德先生，给这八位提供了 3600 美元的种子基金，让他们去开发和生产商业半导体器件，自己则享有两年的购买特权。为此，“八叛逆”就以“仙童半导体”作为公司名。

公司计划先制造一种双扩散基型晶体管，以便用硅来取代传统的锗材料，继续完成他们在肖克利实验室，因不受重视而未完成的项目。制造的资金，来源于费尔柴尔德摄影器材公司提供的 150 万美元。诺依斯给伙伴们分了工，由摩尔负责研究新的扩散工艺，他自己和拉斯特一起专攻平面照相技术。

1958 年 1 月，他们从 IBM 公司获得了第一张订单，订购 100 个硅晶体管用于该公司电脑的存储器。到 1958 年底，公司以 50 万美元的销售额和 100 名员工，打造了一个“淘气孩子们创造的奇迹”。到 1967 年，公司营业额已接近 2 亿美元。人们说：进入仙童公司，就等于跨进了硅谷半导体工业的大门。

1965 年，一个无意的瞬间，让摩尔琢磨出一个“定律”，并发表在当年的《电子》杂志上。在这个三页长，迄今为止半导体历史上最具意义的论文中，摩尔天才地预言说：集成电路上能被集成的晶体管数目，将会以每 18 个月翻一番的速度稳定增长，并在今后数十年内保持着这种势头。

摩尔所做的这个预言，因后来集成电路的发展而得以“证明”，并在很长一段时间内，成为指导行业发展的“摩尔定律”，也是新兴电子电脑产业的“第一定律”。

就在公司盈利不错的时候，由于管理理念的差异，导致了部分老将的出走。

1968 年，“八叛逆”中的诺伊斯和摩尔，带着当时还不出名的格鲁夫，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



脱离公司自立门户，在加州的一幢旧楼中成立了“英特尔公司”。

新公司最初起的名字叫“摩尔·诺伊斯电子公司”，但是英文里“Moore Noyce”的发音和“more noise”（吵吵嚷嚷）很接近，所以就改成了“英特尔”（Intel：Intelligence 和 Integrated Electronics）。

从那个瞬间开始，既没资金也没场地，靠雄心和激情，也能创番伟大事业的历史，开始被书写。



第六节 摩尔与格鲁夫

戈登·摩尔是一名科学家，同时也是一名成功的企业家。作为一名企业家，他在 IT 行业创造了一个神话：将一个自己对科技发展趋势的预测视为“定律”，其后，就按照这条“定律”来领导一家企业，并且将这家企业带到成功的顶峰。

他用自己的业绩来“证明”这个“定律”的“必然”正确性。目标决定计划，计划指导行动，这种模式在他手里，也能成功！

1965 年提出“摩尔定律”时，他还是一名雇员。3 年之后与人合伙创建了英特尔公司。执掌帅印近 20 年，到 1987 年时将指挥棒交给格鲁夫。

摩尔于 1929 年 1 月 3 日，伴随着大萧条的爆发，在加州旧金山来到这个世界。生不逢时的他，小时候也没什么好运。父亲没读几年书，家庭经济条件有限。17 岁开始，他就到处打工，养家糊口。母亲和父亲倒是门当户对，她也只有中学毕业。

就是从这个平凡的普通人家开始，摩尔享受着人生的温馨和快乐。好奇心极强，善于琢磨新东西，就是他小时候的个性。11 岁那年，一次偶然的机会，让小摩尔开始对化学着迷。当时，邻居家的小朋友有个颇为“奇怪”的圣诞礼物：一个化学装置，里面有许多化学试剂，可以用它们来制成许多稀奇古怪的东西，甚至是炸药。

摩尔因此着迷，整天有事没事就泡在邻居家，和朋友一起合计这些小东西。在那之后，他计划着长大之后当个化学家！

在学校里，摩尔不是最用功的那个人，但却是最会学习的那个，他整天跑出去做运动，搞发明，但学习成绩一直不错。毕业后他进了加州伯克利学习化学专业。1950 年摩尔获得了学士，1954 年又获得物理化学博士。

毕业后，摩尔来到约翰·霍普金斯大学的应用物理实验室搞研究工作，方向是观察红外线吸收性状和火焰分光光度分析。但不久之后，研究小组的领导者因故跑了，自己成为“孤儿”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从那时开始，他计算自己人生的价值："我计算自己发表的文章，结果发现每个单词有 5 美元的价值，对搞基础研究的人来说，这已经相当不错了。至于这些文章的价值，只有天知道。"

几年之后，在诺贝尔奖获得者、晶体管发明者之一威廉·肖克利的邀请下，他于 1956 年回到加利福尼亚，作为化学家加入了肖克利的半导体公司。从那里开始应用性研究。这种转变成为他人生重要的转折点，也就此开始书写新的世界历史。



戈登·摩尔

肖克利是天才的科学家，却缺乏经营管理能力。他雄心勃勃，却不善于管理，而且，对于雇员还很苛刻。一位斯坦福大学的教授曾评论说：肖克利在才华横溢的年轻人眼里是非常有吸引力的人物，但他们又很难跟他共事。

就是在那里，产生了电子科技历史上有名的"八个叛逆者"。这些人的背叛，当时让作为恩师的肖克利非常恼火，很多年之后，他才改口称他们为"八个天才的叛逆者"。

在硅谷人眼中，"八叛逆"的照片，与硅谷第一位创业者惠普的车库照片，具有同样的历史价值。

后来将英特尔打造为半导体巨人的安迪·格鲁夫，则是在 1963 年，被戈登·摩尔看上并邀请加入的。仙童半导体公司拥有为数众多的大将，又遇到了半导体开始大发展的好年头，成长快速。

随着公司的扩大，公司内部的组织管理，和产品生产上的质量与效率保证，很快就成为制约公司发展的大问题。对于如何平衡技术和管理，谁更有发言权，公司内部争论不休。1968 年 7 月，仙童半导体公司八大创始人中的两位，罗伯特·诺宜斯和戈登·摩尔决定辞职单干。就在其后的 7 月 16 日，他们发起成立了英特尔公司，主打集成电路为主的电子产品的研发和制造。

作为爱将，安迪·格鲁夫跟随戈登·摩尔，成为英特尔公司第三位员工。安迪·格鲁夫在自己的自传中曾经表示：作为公司的第三位员工，他是英特尔的创始人之一；但就所有权来说，因他当时并不持有公司的股权，所以，他又成为第一位自愿加入的雇员。

从开始起，英特尔就保持着一种"激进和有主动进攻意识"的个性。这也是乔布斯的个性。英特尔还有一种"主动承担责任"的公司文化：从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工作的角度看，很多事情很难界定应该由谁来承担责任，结果就会出现大公司非常常见的“推卸责任”的文化和风气。而又是这种风气，让企业缺乏生命力和活力。

科技企业有很多需要大家相互协调才能做成做好的事情。为了鼓励更多的人来承担更多的责任，英特尔从很早就开始，用有效率的激励机制来鼓励和诱导员工，以主人翁的姿态来做好自己的工作。

再者，在很长一段时期内，公司的雇员得意于公司的产品，在自己的主战场——芯片市场——没有竞争对手。这种缺乏危机感的意识，一再让很多开始时非常有竞争力的公司，最后被后来者打败。担当公司总裁之后的格鲁夫，非常看重制造一个拥有很强危机意识的公司文化。在这点上与微软的盖茨倒是很相似。

并且，格鲁夫还一再强调：公司的文化，说到底就是公司作为公司领袖的总裁本人文化和个性的延伸与表现。

后来，格鲁夫就作为乔布斯的业余恩师，时不时被乔布斯“打搅”。主动进攻，是格鲁夫人生的写照。他 1936 年出生于布达佩斯，作为犹太人，年幼时经历过纳粹的迫害。在 1956 年父亲的公司被收归国有之后，格鲁夫和一群难民乘船逃离，辗转到达纽约。当时，他不会讲一句英语，口袋里只有 20 美元。3 年之后，格鲁夫靠当侍者，以优异的成绩从纽约州立大学获得化学工程学位。3 年之后，他在加州伯克利分校获得博士学位。

1968 年人主英特尔公司，1976 年成为英特尔的总经理。1979 年，他发动了一场一年内从摩托罗拉手中抢走 2000 家客户的战役，结果是超额完成 500 家，其中还包括 IBM 这样的大客户。

1982 年，IBM 打算进入个人电脑制造市场，问英特尔能否提供 8088 芯片。这种芯片英特尔在 1971 年就已开发出来，但却生产不多。当时，直到 1985 年时，个人计算机的发货量依然不是很多，市场需求量也小。那时的苹果，用的是竞争对手的芯片。

当时的英特尔把自己定位为一个存储器公司，但在日本存储器厂家以惊人的低价供应高质量产品的竞争面前，英特尔以连续 6 个季度的亏损，挣扎在死亡线上。

英特尔管理层围绕着是否该放弃已经不可能赚钱的存储器业务，展开了长期而激烈争论。1985 年的一天，格鲁夫在办公室里，意气消沉地与董事长兼 CEO 的摩尔讨论公司的困境。那时候，英特尔已经在不知该如何应付的徘徊中度过了一年。

他问摩尔：如果我下台，公司再来一名新总裁，你认为他会做什么？

摩尔犹豫了一下，答道：他会放弃存储器的生意。

格鲁夫目不转睛地盯着摩尔：你我为什么不走出这扇门，自己动手？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做出这个决定很难，因为在所有人的心目中英特尔就等于是“存储器生产厂商”。但是，他在摩尔的支持下，力排众议，顶住层层压力，坚决砍掉了存储器生产，而把微处理器作为公司新的生产重点。得益于 IBM 兼容机的大发展和它所带来的电脑普及，到 1992 年，英特尔由此成为世界上最大的半导体企业。

这是一次对英特尔具有重大意义的转变，被格鲁夫称为“战略转折点”。1996 年，身兼斯坦福大学商学院教授的他出版了一部新书，《只有偏执狂才能生存》[1]，其中很大部分内容都是在谈战略转折点问题。

他写道：我常笃信“只有偏执狂才能生存”这句格言。只要涉及企业管理，我就相信偏执万岁。企业繁荣中孕育着毁灭自身的种子，你越是成功，垂涎三尺的人就越多，他们一点点地蚕食你的地盘，直至最后你一无所有。作为管理者，最重要的职责是常常提防他人的袭击，并把这种防范意识传给自己的雇员。

战略转折点是企业的根基所即将发生变化的那一时刻。这个变化可能意味着企业有机会上升到新的高度，但也同样意味着，那可能就是公司没落的开端。穿越战略转折点为我们设下的死亡之谷，是一个企业必须历经的最大磨难。

当年王安的失败，就是在最需要进行战略转折时，公司领导者犹豫不决而贻误了战机。乔布斯在后来公司面临困境的时候，则及时地从这位恩师那里获得了提醒。

格鲁夫还喜欢用在大雾里开车来比喻创新的价值：在雾中驾驶时，跟着前面车的尾灯灯光行路会容易很多。“尾灯战略”的危险在于，一旦赶上并超过了前面的车，就没有尾灯可以导航，你就会失去找到新方向的信心与能力。

在他眼里，做一个追随者是没有前途的：早早行动的公司，正是将来能影响工业结构、制定游戏规则的公司。只有早早行动，才有希望争取未来的胜利。

这些理念，和乔布斯所强调的基本上是一致的。

[1] Only the Paranoid Survive，1996 年首次出版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章 苹果二号

促使人类进步的，是贪婪和对贪婪的满足！

至此我们看到，苹果二号不是个人电脑的先驱！

但是，《时代》周刊却将它的出现，视为个人电脑革命的开启！

乔布斯基于苹果二号而获得的成功，似乎来得太快，太容易了。那么，这款电脑如何能在山寨货林立的电脑市场，获得空前的成功呢？这种成功，到底是得益于运气，还是得益于用心的谋略和经营战术的布局？

贪婪，在人心目中一直就是个贬义词，万恶之源，邪恶的化身。对企业家而言，贪婪就是商业的进步，就是更多利润的保障！

乔布斯得以改变世界，并获得商业成功的基础，就是对人类的贪婪心，苛求更多、更好心理的认识和满足。这一切，在 1977 年正式拉开了序幕。

对个人电脑的发展，1977 年是意义非凡的一年。

那一年，两个改变电脑历史的巨人问世："苹果二号"和"准将个人电子处理器"[1]。是它们的出现，电脑商业化开始了新的一页。如果说，乔布斯和沃茨做出"苹果一号"，虽然有些创新，但归根到底，也不过是一个过家家的玩意，不可能，也确实没有掀起多大的风浪。但是，这一个成功地融入了印刷电路板、先进的图像、游戏棒，以及电脑游戏[2]的新家伙，却很快让世界为它而疯狂。

---

[1] Commodore PET。

[2] 电脑游戏 Breakout。从那时开始，乔布斯就意识到电脑要可以玩，而且好玩的重要性了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一节 苹果二号生在哪

以前的电脑设计强调部件的“标准化”，对准的是和普通电子产品的兼容性。对显示屏的要求，则是最简单和直接：用电视机。

从苹果二号开始，乔布斯强调的是专业化后的标准化：显示屏也是专门为电脑设计的！看看苹果二号的外形图就知道，从它开始，新一代电脑标准型就此诞生！不仅如此，它还以彩色图为特色，并用盒式录音磁带存储信息。人们对电脑“带彩”的要求也开始了。

乔布斯是一个不喜欢搞简单复制，搞山寨版的人，即使是在起步时开发出的苹果一号，也已经在设计上开始领先当时的个人电脑了，虽然它还只是一块高度集成的主板，并不是一个完整的计算机。

其后，喜欢折腾的发烧友，将这块“集成电路板”进行深加工，制成的完整版苹果一号，不仅看上去美观，而且，也更接近普通的消费者。随后，这又给乔布斯启发，让他在开发苹果二号时得以强调“完整”。

对乔布斯来说，要想“打遍天下”，你就得让产品尽可能和普通消费者接近，让他们喜爱，好看，好用，而且还必须是价廉物美。

再者，过去以发烧友为主要消费对象的个人电脑，过于依赖其他电子产品的配套，是过度“分工”的结果。在电脑产业初期，这种做法似乎也是最好的选择，那么，下一个产品，是不是可以将尽可能多的配件，融入一个整合过的产品上来呢?

这样做，由于独特性和专用性，不仅强化了顾客对公司产品的需求，同时，还会大幅度降低整合产品的总造价。对于需要个人来整合的电脑，自己的产品至少在成本上就有对手无法抗衡的优势。

但是，仅仅靠简单的整合产品，实现成本优势，对于苛求自己也苛求产品功能的乔布斯来说，还远远不够。如果能再在产品的技术含量、功能方面，给予消费者更好的体验，是不是又抬高了一个门槛?

带着这种理念，带着乔布斯的梦想，沃茨开始了第二代苹果电脑的设计。

苹果一号，靠勇气和运气赚了点小钱，算是小试牛刀，还算成功。如果满足于它，将重点放在市场营销上，并且在此基础上做点小的改动，乔布斯和沃茨，也有成为百万富豪的可能性。结果，或许就是第二个 MITS 和他的老板罗伯茨了[1]!

乔布斯不想当一个“复制猫”式的商人。他喜欢创新，喜欢做出独一

---

[1] 参阅第六章的内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





苹果二号

无二的产品。那时候的他，还没有去想，让自己成为一个改变世界的企业家，一个基于创新产品征服世界的企业家。

第二节 自卑与敢于进取

他看重的主要还不是金钱，虽然他并不富有。对于用金钱来衡量的伟大与渺小，他似乎没有盖茨来得敏感和明确。他在乎的是一种成就感。直到他去世，人们都能看到一个非常富有，但却不看重物质享受的乔布斯。恐怕，这也是他之所以能走那么远的最重要一点。如果老是盯着自己会赚多少，已赚了多少，他可能早就终结了。他后来所做的很多事情，从“让自己致富”这点看，似乎也不是很理性的选择！

这种放弃容易钱不赚，却要固执追求新玩意的个性，一直就伴随着乔布斯，并且无形地指导着他的行动。他的这种个性，有着长期的历史根源。

乔布斯从小就有着强烈的不安全感。由于是个被领养的孩子，在他心灵深处，一直就有一个“妈妈不要我”的心结。虽然养父母一再强调：你能和我们一起，不是因为妈妈遗弃，而是得益于我们的争取和挑选。

再好的安慰，对于乔布斯都只有表面的作用。在他的心灵深处，他一直就在追求一种个人的独特价值，一种远远超过他人的成就感。从很小开始，他就是一个不愿面对失败的人：“输不起”，输了就非常伤心、难受。

在中学时，因身材矮小、体型瘦弱和奇怪的个性，他不仅没有多少朋友，甚至还时不时被同龄人排斥。他从小就很淘气，养父母对他的管教也不是很严，他老是喜欢做与常人不同的事，甚至是他那个年纪的孩子不该做的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况且，1970年代还是一个很颓废的时代，年轻人很容易学坏和使坏！

他与同龄伙伴格格不入，还因他在他人眼里懦弱的个性。他曾经的同学后来回忆说：他是一个孤单、爱哭的男孩。他很少参加体育运动，很罕见地参加过一支游泳队，但是，如果比赛败了，大家都不很在乎，他却会自己跑到一边哭泣[1]。

具有这种个性的人，多数是在一次次的不如意之后，开始自暴自弃，继续强化自己的自卑感，以此为理由而不求进取。个性顽劣的乔布斯却不同：他要通过自己的努力，通过最大限度的自我挑战，来实现让自己遥遥领先他人的内心满足。

这种个性在开发苹果二号时让他得益，并且也让他获得了巨大的成功，但同时，也是这种个性的癫狂，让他在随后的"丽萨"开发中败北，几乎命丧商场。

苹果一号设计完成，开始制造和销售之后，沃茨就把主要精力转向了第二代苹果产品的研发上。如果说，在开发苹果一号的时候，乔布斯和沃茨都是一颗青涩的苹果，那么，有了苹果一号经验的他们，就是一颗酸中带甜的半熟苹果了。

有了阿泰尔电脑的成功与对市场反应的测试，乔布斯最终摸到了自己下一代产品的定位。天性聪明的沃茨，对于电路板，对于市场上已经有的电脑的功能特点，对于各种不同的电子部件，他已经精于门道。而作为补充的乔布斯，则对市场，对消费者的需求，开始变得越来越有感觉。

如果说，开发苹果一号时他们就像是第一次品尝葡萄酒，只知道都是涩的，分不出好和差，那么，开始设计苹果二号时，他们就已经是颇有水平的品酒专家了。

乔布斯就像一位指挥千军万马的将军，在指挥着自己小小的团队：对手的电脑依然只是"部件"，那么，我们就生产"整件"；显示器只有单色不够好，那么，我们就让他拥有彩色——通过彩色输出接口，用户只要将电脑连到彩色电视机上，就可以看到高分辨率的彩色画面。

沃茨则作为他的大将，实现他希望实现的目标，攻城略地！

---

[1] 在美国，让孩子们参加游泳队是很普通的事情，特别是在暑假，很多地方都有游泳队，随便报名，收费也不是很高，而且，来自不同市镇的游泳队，还相邀每个星期搞友谊比赛。目的也不过是为了好玩，没有谁会在乎哪个队的输赢。可是，就是这样的比赛，乔布斯对结果还是非常看重，这说明他的好胜心远高于一般人。拥有这种好胜心，既是好事，也是坏事。如果从小就无法面对失败和挫折，未来的日子会很难走。看来，成年之后的乔布斯，还是做了不错的自我调整。按照心理学家的分析，每个人应对内心不安全感时会有不同的表现，有人会因此而选择逃避并与外界隔离，或郁郁寡欢、怨天尤人，或兼而有之。同时，也有人会采取更为积极的人生态度，寻找补偿，在其他方面寻求突破，以此来减少内心的不安全与自卑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有人曾经夸张地将乔布斯形容为上帝的使者，为的是完成上帝赋予的使命：上帝说，苹果一号启动后，还要加载磁带才能使用 BASIC 语言，麻烦，那么，我们就让苹果二号拥有内置的 BASIC 语言。为此，沃茨就将 BASIC 语言的解释器，封装到了苹果二号的芯片里。这样一来，它就成了世界上第一台，一开机就可直接用 BASIC 语言与计算机交流的个人电脑。于是乎，人们第一次真正拥有了和电脑交流、对话的途径。

乔布斯强调顾客的需要，而沃茨更多的是实现乔布斯眼里的需要。很多时候，沃茨也基本上是对乔布斯的意见言听计从。他们是一对难得的配合默契的伙伴。

在设计的时候，他们难得地有了一次争吵的机会，结果还是以沃茨的胜利为结局。当时，负责技术的沃茨觉得，乔布斯强调了那么多功能，可却忽视了重要的一点：苹果一号的扩展功能不强，没法连接太多外设，给使用者带来了不便。按沃茨的意思，如果能让苹果二号拥有八个扩展槽，就会好许多。

增加功能的事谁都会做。当时的乔布斯，心中有严格的预算，他想让这个苹果二号不仅仅在功能上制胜，而且，还要在价格上无敌天下。因为，只有价格低廉到一定程度，你才有大众化的可能。增加扩展槽的数量，就会增加不必要的成本，造价就高了，价格也跟着得上调。

技术上必要和经济上不可为，“万能的沃茨”和“精于算计的乔布斯”之间，就此展开了争论。乔布斯坚持认为，两个足够，一个用于调制解调器，一个用于打印机。再多，除了增加制造成本，毫无它益。

这一次的沃茨，好像是志在必得，就是为了维护自己作为设计师的权利：足够数量的扩展功能，对于电脑用户至关重要。最后，沃茨甚至威胁乔布斯：“如果你只要两个扩展槽，那你自己去设计一台好了。”

最终发售的苹果二号，拥有八个扩展槽，成为该电脑被用户喜爱的重要原因之一。这一次，沃茨对了！

 第三节 天才沃茨

在一阵紧张的忙碌之后，到了 1976 年 8 月，也就是苹果电脑公司成立 4 个月时，沃茨就完成了第二代机，苹果二号的原型设计，并且还造出了第一块用于该电脑的主板。看着已经初步成型的产品，沃茨对乔布斯说：这部至少比苹果一号酷 10 倍！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1950年8月出生的沃茨，全名为斯蒂夫·沃茨尼亚克[1]，是一名波兰裔。沃茨出生在加州圣荷西市，父亲是工程师，任职洛克希德公司的飞弹设计部门，是毕业于加州理工学院的高材生。

沃茨对电子的兴趣，来自于父亲对他的影响。很小开始，父亲就有意识教沃茨数学和电子方面的知识。结果，他很早就显示出了数理逻辑方面的天赋，而且还擅长动手。13岁就考取了美国业余无线电执照，独立组装了海利克拉福斯特无线电收发器，并因此而成为该领域最年轻的发烧友。

沃茨还记得，很小的时候，有个周末他去父亲工作的地方玩。父亲把他和一大堆电子部件一起放在桌上，那些部件就成了他的玩具。父亲让他从小就明白，工程才是最重要的，父亲所做的事情，也是重要的。这些，在无形之中，强化了他对工程特别是电子工程的兴趣。

由于这种兴趣，沃茨就会有很多相关的问题，都是关于家里随处可见的电阻和晶体管的。当他好奇的时候，父亲就会拿出一块黑板，给他解释这些部件是干什么的。“他会从原子和电子开始讲起。我上小学二年级时，他就给我解释电阻是怎么工作的，不是用方程式，而是用很具体形象的方式。”

对电子科技的热爱，让他成为科学设计比赛的常胜将军。15岁就成功组装了以二进位表示的加法器。18岁那年，还在高中的沃茨，被学校的电子学老师介绍到喜万年[2]的电脑分公司打工，在那里，他有机会学习如何编写FORTRAN程式语言，在那时还是挺“前沿”的软件工作。在那个年代，有了那样的编程技术，他很容易就获得一份不错的工作。


沃　茨

在公司搞软件的沃茨，却一直对硬件有极大的兴趣。在那家公司工作时，他时常花很多时间，来研究市场上已有迷你电脑的操作手册，从那里琢磨电脑的内部构造和工作原理。其后，他就开

[1] Stephen Gary “Woz” Wozniak。他有不少的绰号，沃茨（The Woz），神奇巫师沃茨（Wonderful Wizard of Woz），i沃茨（iWoz，调侃，因为苹果公司有很多“i”产品，像iPhone，iPad等）。

[2] 按照公司的中文网站介绍：SYLVANIA（西凡尼亚）喜万年照明集团是全球照明巨头之一，1901年成立于美国马萨诸塞州，在一个多世纪发展进程中，喜万年在光源和灯具的研发上不断创新及完善，已成为专业及民用照明领域提供整体解决方案的领先者，喜万年也从一家美国公司发展成为全球性集团公司，现总部设在德国法兰克福，其销售网络覆盖美洲、欧洲、非洲、亚洲、大洋洲各国。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



始在纸上设计自己理想的电脑。

年轻时，沃茨是个非常顽皮的孩子。喜欢搞恶作剧，并且还不计后果，一度让他吃尽了苦头，并且也因祸得福，有机会认识乔布斯。

高中毕业后，他进入科罗拉多大学就读。如果从经济上考虑，读加州自己的公立大学，比到外州去要节省一些。况且，加州有很多非常不错的公立大学。沃茨想去科罗拉多大学，也是一时心血来潮，父母亲还依了他。如果他按部就班，也能稳稳当当地完成学业。但“邪心”不死的他，在大一时，搞了一个让人无法饶恕的恶作剧。

他编写了一个自动循环程序，并且让计算机按照这个循环程序来执行打印指令。于是，“老老实实”的电脑，就无止境地打印，结果，这一下子消耗掉了整个班上年度打印预算的 5 倍资金。

他因此而被学校处罚：滥用电脑，留校察看！

大二开始之前，他知难而退，转学回到了离家比较近的一个社区大学，继续完成学业。在美国，社区大学基本上是职业训练性质的，谁都可以进。他一下子从正规的科罗拉多大学，退到了正规的“职业专科学院”。

读了一年之后，他在一家电脑公司❶找了一个编程师的工作。在那里，在 1970 年夏天，欣赏沃茨对电脑设计热情的公司主管，给他弄来了大约二十颗电脑晶片，足够他按照自己的设计，组装出一台电脑。

有了这些电子部件，沃茨废寝忘食。他和同样喜爱折腾电子产品的邻居，比尔·费尔德兹一起，折腾组装一台电脑。夏天工作，还是在车库里，有点热。于是，两个人一边喝着奶油苏打汽水一边工作。组装完后，他们将电脑命名为“奶油苏打电脑❷”。

他们组装的“奶油苏打电脑”实际上已经拥有商业价值，但这两位科技迷却不知道。他们如此折腾为的只是兴趣和自娱。该电脑在一些方面改进了已有电脑的设计：它安装了相对简便的随机存取存储器，而当时几乎所有的电脑配置的都是磁芯记忆体；它使用了为数极少的晶片，体现了沃茨“小而美”的设计理念，而当时的一般电脑都是使用了好几百颗晶片的庞然大物。由于简单，沃茨的电脑能实现的功能也少很多。不过，基本的作为电脑的功能，它都具备，是一台简略的电脑。

电脑设计出之后，吸引了不少人的兴趣。在一次采访时，记者因不小心踩在电线上而导致短路，报销了它短命的一生。

第一台电脑，没有给沃茨带来具体的经济效益，但是，他由此获得的收益却非常大。其一，那是他第一个真正从理念到实际的电脑产品，完成

❶ 坦勒特（Tenet）。
❷ Cream Soda Computer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了一个过程，让他学到了很多的东西。其二，最重要的是，让他有机会和来玩的乔布斯打得火热。并且，他们还因为同样的兴趣而成为好朋友。乔布斯是比尔·费尔德兹的朋友。

 第四节　年轻的海盗

1971 年，沃茨再次回到学校，这次去的是加州大学的伯克利分校。他将自己已经获得的学分转到新的学校，直接就读大三。今天的伯克利分校，入学竞争非常激烈。在那时，那种业绩的沃茨，为什么能有机会直接插班读三年级，还是个谜。

伯克利大学就读，到底给他带来多大技术上的提高，似乎是一个疑问。在那里的一次偶遇，倒是改变了他后来的人生。并且还是一环套一环，就像是上帝有意识安排的一个连环阵。

事情是这样的。入学前一天，他无所事事，到处闲逛。无意之间，在一个杂货店里的书架上，他看到一份杂志上关于“电话盗贼”的报道。那时打长途电话很贵，很多人就琢磨着，怎样才能当个“免费乘车”的乘客。于是，有人设计了一个“蓝盒子”的机器设备，通过它，人们可以免费打长途电话。

对于“盗窃”性质的东西，特别是有科技含量的“盗窃”行为，沃茨有着天生的喜爱。对于他，这不是什么犯法不犯法的事情，而是一个好玩的恶作剧。


年轻时沃茨打电话时的情景

搞恶作剧，在中学时他就很喜爱。那时候，由于痴迷于电子科技，和他玩得来的朋友就很少，最后，他发现自己成了孤家寡人，没有谈得来的朋友。于是，制造恶作剧，引起人们的关注，就是他最喜爱做的事情之一了。很多聪明孩子顽皮，就是因为这个原因。

有一次，他用电子节拍器造了一个假的定时炸弹，吓得他的学长魂飞魄散。还有一次，他制造了一个电视信号干扰器，带到学校，干扰学校的电视教学。他一次次因为这样的顽皮而被罚。即使如此，几年之后，他依然是乐此不疲，不同的是，随着年纪越来越大，他开始做价值也越来越大的恶作剧了。

顽皮的沃茨，在胆大包天的乔布斯鼓动之下，更加肆无忌惮。沃茨觉得好玩，是一个挑战，他喜欢应对技术上的挑战。乔布斯觉得有商业价值，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可以让大家赚一回，他喜欢商业上的挑战和成功。

杂志上对“蓝盒子”的运行原理有比较详细的介绍，但普通的图书馆没有相关的书籍。于是，他们俩像做贼似的，钻进了斯坦福线性加速器中心的科技图书馆，这个最有可能拥有类似技术书籍的地方，查找有关方面的科技文献，获得原理之后，他们就去买零部件，回家开始设计和制造类似的“蓝盒子”。

第一次试验失败了。接下来也不是很成功。

开学之后，沃茨还在继续惦记着这个神奇的“蓝盒子”。在做了更多的研究之后，沃茨基于电子概念来调整自己的设计。沃茨说，他使用晶体振荡器来确保频率的准确度，同时，他将晶片输入端所散逸的微弱电子信号，重新导向电晶体放大器。这样一来，一组电子部件，就不仅仅只是完成输入和输出两件事，它们还同时完成这第三件抓“开小差的士兵”的事。

有了这种创新之后，设计出来的“蓝盒子”性能良好，信号稳定。就在沃茨为自己“最突破传统，也最值得自豪的电路设计”而沾沾自喜的时候，乔布斯则在合计，怎样用它搞点钞票花花。

胆大包天的乔布斯，鼓励沃茨和“原创者”联系，看看他是怎样赚钱的。于是，沃茨就按杂志上提供的信息，通过加州一家电台做中介，与杂志文章中所说的“海盗船长”约翰·德普雷联系。

随后，他们又通过各种渠道和关系，来销售这种神奇的“蓝盒子”，少的要价 100 美元，多的要价 300 美元。从那时开始，乔布斯已经知道，针对不同的消费者，在一个相互隔离的市场，进行差别定价的奥妙和价值。沃茨负责制造，乔布斯负责销售，他们作为搭档，第一次合作，经济效果不错。

如果那时他们用那样的设备，搞一家电话公司，提供长途电话服务，以零成本做生意，自然是能够小发一回的。只是，做贼必须承担被抓的风险❶。

他们不仅销售，自己也常用这种设备，有几次，他们还差点碰到大麻烦。最后都是有惊无险，平安度过。

有一次，他们开了一个天大的玩笑：居然冒充自己是美国当时的国务卿基辛格，代表美国总统尼克松，给当时正在休息的罗马教皇打电话。谎言随后被戳穿。他们应该庆幸，如果是今天，他们会被逮个正着，随后可能就是 CIA 或者 FBI 的阶下囚了。当然，沃茨也可能会因为自己的才华而

❶ 由于长途电话的话费很贵，通过提供在价格上有竞争力的电话服务，也是那时一个利润不错的生意。我有一个要好的美国朋友，就是在 1980 年代，靠这方面的生意给自己搞到了百万富翁的头衔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被他们重用。

还有一次，他们坐着沃茨的二手车出去，车子在高速公路上抛锚，他们只好步行到附近的加油站，用公用电话向朋友求援。为了省钱，他们就用自制的那个“蓝盒子”。他们的怪异行为，被路过又觉得奇怪的警察盘查。沃茨用“电子音乐合成器”做谎言，愚弄了警察，侥幸逃过一劫。

就是那次“不幸”，最后变成了他们的幸运。这也是乔布斯之所以一再强调：“你每天的经历就是你最大的财富”的缘故之一。

原来，就在警察走后的那天夜晚，他们被朋友带回乔布斯家时已是深夜。沃茨坚持单独开车回伯克利，开着开着，疲劳和困倦的沃茨，居然在不知不觉之中趴在方向盘上睡着了。当他感觉不对劲，再次睁开眼时，汽车已失控并且冲向了路边的水泥防护栏。沃茨拼命打方向盘，但为时已晚，失控的汽车在路面上疯狂打转，防护栏将他的车子完全毁掉了。庆幸的是，他自己几乎没有受伤，是安全带救了他。

就是这次车祸，让沃茨得找钱再买辆车。而又是对钱的需要，让他在读完一年之后，决定休学参加工作。而又是因为工作了，他才有机会，在后来和乔布斯一起折腾出苹果一号。事情就是这许多的偶然和必然演绎出来的。



第五节　不读大学了

1972 年 6 月初，在伯克利完成大三的沃茨，利用暑假的时间，在一家电子科技公司[1]从事电子技术工作。工作还算顺利的他，觉得暂时不回学校，继续工作下去再说。大约半年之后，通过一位在惠普工作的老朋友的推荐，他在惠普获得了一个计算机工程师的职位。那时的惠普是一家业绩不错的大公司了，已经在计算器设计和生产领域，引领潮流。

在惠普，沃茨一干就是四年。当年的惠普，鼓励公司的人创新，同时提供每一位雇员所需要的科研条件和原材料部件支持。喜爱折腾的沃茨在那如鱼得水，过得自在。他在那开发了好几件科技产品。

其中有一件产品，通过给电话答录机配置一个设备，来给顾客提供“电话笑话”服务，据说业务还相当好。只是，他花了不少钱和时间，却没有什么金钱上的收益。即使如此，他觉得还是大赚了，因为就是那次折腾，他认识了第一任妻子爱丽丝·罗伯森（Alice Robertson）。

年轻又单身的沃茨，似乎是有着使不完的力气。他很喜欢给人帮忙，同时又在这种看上去吃力不讨好的帮忙之中，让自己获得不少的见识和技

[1] 在 1960 年创业的 Electroglas 公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能。为他后来的大爆发积蓄了巨大的能量。

在惠普工作时，他基本上是对他人有求必应。他的老板斯坦·明兹（Stan Mintz）想要一款可以显示分数，并且还有音乐伴奏的电子弹珠台，沃茨几个晚上就给他搞出来了。让老板开心不得了。随后，他还参与设计了史上第一套饭店电影播放系统的电子部分。

更为值得一提的，还有那个“打砖块游戏”。后来，还是因为这份经历，让他得以将这个游戏设计到苹果二号中，并且因此而带来大量的游戏爱好者，购买这款电脑。

有一天，沃茨和朋友在保龄球馆玩球，在人家保龄球玩得不亦乐乎时，他反倒是对放在那里的“碰碰弹子台”电子游戏机发生了兴趣。那是一台由乔布斯所在的雅达利公司设计和生产的。

在游戏机前，他呆呆地看了好久，一动不动。他在思考，该怎样做才能让电视机显示字符，告诉玩家结果。思索再三，他最后用 28 颗晶片，搞了一个设计新颖的碰碰弹子台。该游戏机有很多特点：它是基于电子线路连接完成，但同时还带有一段可程序化的软件，这个软件可以在玩家没有打到白球时，在荧屏上跳出 4 个字母的打笑谩骂，既让玩家沮丧，又让玩家开心。

设计好后，他就去乔布斯所在的雅达利公司，找他们的工程师显摆显摆，想卖给对方。虽然最终没成交，但就是那次主动出击，让雅达利的第二号人物艾伦·爱康看到了这位年轻人身上所储藏的巨大创新潜力。

几个月后，雅达利领导人通过乔布斯找到了他，问他能不能在四天内，设计出一款单人版的碰碰弹子台，让砖块能把小白球弹回给球拍。

有了前面的设计经验，对于这个看上去不可能完成的挑战，沃茨觉得是小菜一碟。接下这个活之后，乔布斯也陪着沃茨，两个人一起没日没夜地苦干，最后，一个基于 45 颗晶片设计出的游戏就此交工，并获得满意的评价。后来，它成就了“打砖块游戏”的辉煌。



第六节 源于爱好

1975 年 3 月，沃茨的老朋友鲍姆告诉他，在附近不远，有群搞电视和影像终端设备的人在计划搞次聚会，问他有无兴趣去，或许能认识些人。

反正也没什么事情，他就去了。

那次聚会，就是后来在历史上，对电脑发展留下重要一笔的“自制电脑俱乐部”的第一次聚会。一群电脑发烧友，在一起交换信息，交流自己设计和制造迷你电脑的经验和教训，分享成功的快乐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在那次聚会上，沃茨拿了一份关于英特尔 8008 微处理器的技术规格材料。回家仔细琢磨之后，他觉得，这个部件提供的功能，和自己在五年前设计的那台“奶油苏打电脑”有很多相似的地方。

“如果用这种微处理器来设计和制造电脑，是不是就简单容易得多？”

喜爱折腾的他，设计一台新电脑的激情，立马就被自己的“新”发现给煽动了起来。况且，在那次之后，他还设计过一台终端机，成功地连接了局部网和打印机。

能不能在此基础之上，将荧屏、打印机、电脑和键盘都连接在一起，做出一个自成体系的电脑系统呢？

带着这种疑问，他开始了纸上设计。聚会结束的当晚，他回家就开始，很快完成了一个草图，而它就是“苹果一号”的原始设计图。

有了这个俱乐部，发烧友们似乎就像有了一份额外的工作似的。每次聚会，大家都会带去自己最新的东西：或是新的设计理念、图纸，或是已经做出的产品样品，或者，只是一个想法。总之，所有人都希望带去点什么，可以和大家沟通、交流一番。不然的话，去的意义也就会少很多。

沃茨就是带着同样的心情，为了同样的目的。

在第二次聚会时，他将自己设计出来的图纸，带去和发烧友们商量，看看大家能不能给他提供点修改意见。

随后，他就利用下班之后的业余时间，再回到自己在惠普的办公室，组装设计好的电脑。电脑组装所使用的微处理器，是价格相对便宜点的摩托罗拉 6800。

那时的电脑不仅笨拙，而且还反应迟钝。市场上流行的电脑，打开电源开关之后，大约有半个小时，电脑基本上没反应。而已经在市场上销售不错的惠普计算器，却拥有立马反应电源开通的能力。于是，沃茨就将惠普计算器的设计原理，借鉴到自己设计的电脑上，为此，他还加了一些计算机机器语言，帮助电脑知道该怎样快速“苏醒”。

1975 年 6 月 29 日晚 10 点，开机之后，他的这台连上电视的电脑，在打开电源开关之后，荧光屏上很快就显示出通过键盘输入的指令。就是这看上去小小的一个进步，却在历史上翻开了电脑历史的新篇章！

在这之后，沃茨继续改进自己的设计，同时，也在继续寻找更为价廉物美的电子部件。那时候的微处理器价格比较高，特别是来自英特尔的微处理器。不久之后，在市场上，他发现了一种性能更好，价格更低的类似产品[1]。

1975 年 6 月，“西部电子展”在旧金山举行。就在这个每次必到的展销会上，沃茨发现了这款新的微处理器。它是 1975 年由“MOS 科技公司”设

[1] MOS6502 微处理器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



计和制造的八位元微处理器，是当时功效最强大的 CPU。而售价还比市场上正流行的英特尔和摩托罗拉的同类产品便宜，大约是英特尔的六分之一，是摩托罗拉的二分之一。从速度上看，当时，能够和它抗衡的，除了 Zilog 公司生产的 Z80 之外，还没有对手。

随后的个人电脑革命，在很大程度上就是它的功劳，因为正是它，让电脑的制造成本得以大幅度降低，而又是这种降低，才可能被普通的大众接受。一度拥有领先优势的这家微处理器设计和制造公司，最终还是没有像英特尔那样成为一代枭雄。

让这款微处理器名扬天下的，主要还是苹果二号的功劳。由于苹果二号的成功和普及，让很多人认识到了这个微处理器的价值。随后，人们又用它来制造电视游戏机，再之后，超级任天堂也使用了后续开发的十六位元的 6502 版。



第七节　天降大任

如果是沃茨一个人，他关于电脑的故事，可能也就到此为止了。随后就是好好工作过日子，有时间时继续玩玩电子部件。再之后，就是忙于家务，连当发烧友的时间都没有。结果，就是普普通通、平平妥妥地过日子。

沃茨开发出来的玩意，当然不会让也喜好新玩意的乔布斯错过。给沃茨当陪客的乔布斯，在 1975 年底时，给沃茨提了一个建议：可不可以考虑开一家公司，来生产他所设计出来的这种电路板？沃茨的设计和样机，实际上也就是一个电路板，还不是完整的电脑！

已经有稳定工作的沃茨，不太想折腾。再者，他也不是很有商业头脑。前面折腾过，但经济效益都不理想。再继续折腾下去，他可赔不起。

看穿沃茨心思的乔布斯，还真的是一个善于游说的高手。

他知道，沃茨怕谈“钱”，是因为害怕“赔钱”。那么，他就从理想和成就感来撼动他：就算赔了，这辈子也算是就此拥有过公司，在后代面前也会多一份自豪。

言下之意：否则，连试都不敢试一试，我们不就是懦夫！

对于只会“夸夸其谈”的乔布斯，沃茨心里没有底。看到了这点，乔布斯又从自己工作的雅达利公司，找来了年长自己很多的同事和朋友韦恩，来协助他们搞文书工作，并且适当把把关。为此，他们给韦恩 10%的公司股份。

至于公司名称，乔布斯想起了自己在俄勒冈州，参加新时代运动时的那个苹果园公社，就建议用苹果。随后，就有了 1976 年 4 月 1 日诞生的苹果电脑公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开公司，制造产品销售，是需要启动资金的。靠着乔布斯和沃茨卖掉汽车所筹集来的1300美元，外加韦恩带来的资金，苹果公司战战兢兢地开始了征服世界的征程。

十二天之后，担惊受怕、夜不能寐的韦恩，还是决定撤出乔布斯他们的苹果公司，获得2300美元的“退款”。最后，在资金极为短缺的情况下，还是乔布斯的智慧发挥了作用。一场空手套白狼的好戏，让他得以起步，并且在1976年底之前，卖出了大约150台苹果一号。半年时间，就实现了75000美元的销售业绩，获得大约两万美元的利润，算是“大发”了一回。

已经退出的韦恩，也开始后悔莫及，但是，爱面子的他，却选择回避和沉默。

有了钱，又有了经验，下一步就可以迈得大点。

在销售苹果一号时，苹果公司销售的实际上就是一个电路板。在获得这个电路板之后，负责销售的商店，还得自己配备外壳等诸多配件。

自己配备这些配件本身，也是一笔不错的生意，这就成为设计第二代苹果电脑的起步基础了。



第八节　还是得有钱

1976年8月，苹果二号样机的电路板已经制造完成。其后，沃茨就用BASIC，成功地在它上面执行了先前为雅达利公司设计的类似的“打砖块游戏”。

这一次，他们决定用塑料来制造外壳，既漂亮，又造价低廉，容易复制。过去用木材制造的外壳，太费人工，而且还很重。除此之外，乔布斯还请自己在雅达利的同事罗德·霍特（Rod Hlot），为自己的电脑设计一款交换式电源供应器，大幅度减低传统线性电源供应器，在电脑运行中所产生的热度，同时，也达到减低噪音的目的。

有了产品样机，要大批量制造，就得找到大批量的资金。很多有点家底的人，就用房屋抵押，从银行借款。但是，他们当时还是穷光蛋，又不能用父母的家产做抵押。于是，乔布斯高超的外交能力，又一次派上了用场。

他们一边设计和制造样机，一边托人寻找投资客。在一次次的碰壁之后，他们遇到了马克·马库拉。在好几轮的谈判之后，马库拉以9万多美元的现金投资，外加个人对苹果公司借款不超过25万美元的担保，和公司董事长的职务，开始了苹果公司的规范化运作。一句话，他既投资也参股，同时还拥有公司管理上的大权，甚至是调动乔布斯这个难伺候的人的权力。

这是一笔巨款！没有乔布斯的周旋能力，沃茨想都别想！就此 ，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



更加相互佩服！

这个牛哄哄的马库拉，可不是一个“无名小辈”，而是一员虎将，虽然还没有牛到大名鼎鼎的地步。据说，这位当时在股市上大捞了一笔，赚了几百万美元。现在，他正在寻找商机，让自己的资金发挥更大的效益，在股市上见好就收，回归到更容易控制的实业投资上。最终，他以获得需要重组之后的新苹果公司30%的股份，而成为新的三驾马车之一。沃茨和乔布斯各自获得30%，另外的10%留给了公司的另一位要员。

按照他的这种算法，苹果公司就是一家市值达40万～50万美元的公司了。才几步，乔布斯就实现了“一步登天”的飞跃！他再一次尝到了玩弄资本的甜头。

马库拉的到来，不仅让苹果公司获得了必要的资金，而且，还在管理上让它上了一个大的档次。如果乔布斯他们自己能拿出那笔资金，靠他们自己折腾来积累管理经验，而没有马库拉的领导，后来的苹果，估计也难有今天的成绩。所以，从结果看，乔布斯和沃茨的让步还是值得。

再好的科技产品和技术基础，没有与之配套的管理创新和专业化，是很难走远的。

头一年注册的公司只是一家有限责任公司，为了大干一场，马库拉要求把公司重新注册成为一家股份制公司，就此限定风险范围。1977年1月3日，重组之后的苹果电脑公司注册完成。

作为新公司新统帅的马库拉，做的下一件大事，就是给自己找一个称职的CEO。乔布斯好想坐这个位置。22岁的乔布斯，在马库拉看来太嫩，他需要一个能力更强，比较有经验的人。

通过自己的关系，他请来了在美国国家半导体公司担任主管的麦克·斯考特，来担任公司的首任CEO。对他这样的新公司，请更好的CEO也负担不起，只好将就了。

最后的一件事，就是要求乔布斯和沃茨，作为公司负责技术和营销的部门负责人，必须为了公司的前途，背水一战，要么成功，要么杀身成仁。为此，马库拉要求沃茨必须立即辞去在惠普的工作。当时的沃茨很喜欢在惠普的那份工作，有点依依不舍，但权衡再三，还是选择了服从。在那时，苹果公司对沃茨，超过了对乔布斯的需要。

当然，乔布斯也一样，全职加入苹果军团。

马库拉既是公司的统帅，又是公司的诸葛亮。调兵遣将，和斯考特、乔布斯、沃茨等人密切配合，很快就将一切整理得有条不紊。

在安排好电脑生产的同时，还要考虑产品的营销策略。阿泰尔电脑是靠在杂志上做广告成名天下的。那时候，它算是第一家比较完整的商业化电脑公司，人们的新鲜感，促成了它的成功。但是，现在已经出现很多竞争者，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鱼目混珠，所以最好的宣传，还是电脑展，给顾客近距离接触的机会。

快刀斩乱麻，在这一切就绪之后，就是面对4月份在旧金山举办的西部电脑展。对于苹果团队，那是第一战，也是一次决战，成败也就在那次决战了。为此，他们军团颇费了一番心机来准备。和那台苹果一号比，这一次，有了大帅，又增加了大将，再上阵，就多了不少的胜算。果然，在军团的齐心合作之下，公司很快就卖出了300台电脑，此后，销量节节高攀。到这时，乔布斯体会到充分发挥专业人才的威力。

很快，苹果二号就由一颗新星的初登舞台，上升到新的明星地位。苹果二号的畅销，吸引了大量软件开发商的注目。大量为它开发的游戏软件开始问世，这又反过来让苹果电脑的消费者，感觉到购买这款电脑的价值增加，于是，更多的游戏玩家，又因此而购买更多的苹果电脑。

一个不经意的附加功能，让苹果电脑成就了一代伟业，是乔布斯和沃茨所没想到的。对于新产品，到底是哪些元素会最终带来它的成功与失败，在开始时，人们有的只是猜测。而猜测，很多时候就会是错的。这之中到底是运气在起作用，还是对产品完美功能的追求在发力，恐怕也是人们喜爱争论而难有结论的问题。

看到游戏功能对于苹果电脑销售的重要价值，马库拉要求负责技术开发的沃茨，为电脑开发出软磁盘，以加快数据资料的读取速度。这时候已经是1977年12月中旬了。

为了这个目标，沃茨以当时市面上有的5英寸盘为对象进行研发。他用了两周，就在圣诞节期间在拉斯维加斯国际电子消费品展上，向消费者展示了苹果电脑的又一个很有吸引力的功能：软式磁碟机控制介面卡。



第九节　乔布斯初识盖茨

乔布斯和微软盖茨的第一次认识，就是在1977年4月16～17日举行的那次“西部电脑展[1]”上。那时的微软，虽然已经比苹果富有不少，但它毕竟还没有一个可以征服天下的权威产品。虽然微软为阿泰尔电脑设计的软件，还可通过继续卖给其他电脑制造公司赚更多“工本费”，但和刚刚上架的“苹果二号”的威力相比，毕竟还是小巫见大巫。

这时候，先行一步的微软，和开始咄咄逼人的苹果比，自己似乎又成

[1] 这是第一次西部电脑展，在旧金山（San Francisco Civic Auditorium & Brooks Hall）举行，标示着个人电脑时代的开启。喜欢完美的乔布斯，让公司花了大价钱在那里租了一个显眼的摊位。这对苹果二号的一炮打响，起了很大作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了龟兔赛跑中的乌龟。但是，来到电脑展的盖茨，却另有一番心思：怎么样让我这只乌龟，能够爬在苹果这样的野兔背上，也快速奔跑呢？

当盖茨接近乔布斯时，乔布斯看不上盖茨的那些几乎是“到处可见”，很容易开发的软件玩意。沃茨不是已经开发了用于自己电脑的软件，不也是 BASIC 语言？乔布斯的苹果不需要来自微软的“入门”（Basic）。

就是基于这种理解，在乔布斯眼里，微软创始人盖茨是一个“没有创新天分”，并不适合做技术产品的家伙。乔布斯后来评价说：比尔·盖茨基本上没什么创新天分，他也从没真正发明过任何东西。这就是为什么，我觉得他搞慈善要比做科技更合适的原因。这家伙最擅长的，就是厚着脸皮去剽窃别人的想法。

那是一个硬件比软件牛气的时刻。一直以硬件为主体，以软件作为补充的乔布斯，在心里看不起专门折腾软件的微软和盖茨。他从开始就低估了微软的潜力，特别是微软后来借助于兼容机，出卖标准成就一代霸业的潜力。

乔布斯说，如果盖茨在年轻时也尝尝吸毒，或者也远离家庭，一个人去印度静修院修炼一番，那么，他或许会成为一个更有见识的人。

乔布斯的言下之意，就是盖茨这家伙没有真正吃过苦头，一直就是个听话的好孩子，不会，也没有胆量野蛮一番，自我放任一回。如果自己照着自己的性子出去闯闯，那么，他就会变得更成熟一些。

就在乔布斯对盖茨不屑一顾时，盖茨则有点羡慕乔布斯在人们面前所展现的那股让人着魔的魅力。同时，他依然酸溜溜地评价说：这位科技巨人有些怪异，这是一个瑕疵。

在微软还没成为行业的标准，还没背靠着大量的如同蚂蚁的 PC 兼容机大军，将苹果逼到悬崖之前，盖茨还是非常喜欢时不时到苹果总部去走走，借机刺探苹果的军情。毕竟，有那么长的一段时间，苹果还是个人电脑行业的老大。

每一次，看着有条不紊忙碌着的苹果雇员，看着乔布斯和雇员之间和谐的互动，他口中称赞，心里嫉妒：史蒂夫很善于鼓动，宣称苹果电脑将如何改变世界，让员工有一种“解放全人类”的伟大理想，在极度紧张的状态和复杂的人际关系之下，疯狂地工作。

相比自己的雇员为了金钱而工作的“庸俗”，他盖茨是该有点气馁才是。

让苹果二号问世的“西部电脑展”，不仅给苹果带来了不错的订单，而且，还让苹果很轻易地打开了日本的市场大门。就在参展的第一天，展台

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前来了一位日本化学家❶。那次会展吸引了 180 个厂家，为期两天吸引了 12000 个参观者。作为第一个会展，还是以电脑这个新玩意为主题的会展，这样的结果是令人鼓舞的❷。



Commodore（准将）PET 2001

进入 1978 年，苹果电脑公司面对的就是长达好几年的幸福生活。但是，人无远虑，必有近忧。再好的产品，再棒的技术，在一个市场经济的大环境下，在一个对知识产权的保护依然有局限性的世界，怎样确保公司的长期持续发展？就是摆在苹果人面前的一个大问题。

接下来，苹果的日子过得好吗？是不是会有所有获得一时好运的公司同样的结局？

贪婪和对贪婪的满足，是人类前进的驱动力。

是进是退，还得继续看看苹果在随后几年的发展。

❶ Toshio Mizushima。这位后来在日本由电脑市场，似乎没有很大建树。看来，机会也不是对每个人都有同样的价值。

❷ 参加会展的厂商，现在看来“阵容强大”，当时看，主要还是一些新兴的小公司在唱主角。英特尔、MITS 和 Digital Research，这些老将带去了他们的新产品；苹果和也是刚刚出生的“Commodore PET”则在那次“小荷才露尖尖角”。在和所有的参展电脑商聊过之后，来自日本的 Toshio Mizushima 最终看上了 21 岁的乔布斯展台上的那台苹果二号。随后，他成为苹果产品在日本市场的第一家代理商。这位连化学家也不做了，跟着苹果下海赚钱。关于同时登台的 PET，还有一段和苹果二号有关联的故事，也算是苹果二号的第一台山寨版电脑了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章 白雪公主

不预测结果，只做最好的自己！

很多人说，当苹果二号风头正健，而 IBM 的兼容机已经开始泛滥成灾时，苹果没有及时开放系统，向“老大哥”IBM 学习，是导致后来苹果几乎破产的根本原因。

我觉得，这是一个书呆子式的误判！也是死板抄袭的思维模式！

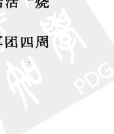
苹果能有今天，靠的就是它的不开放和没有开放。他所面临的商业竞争环境和竞争优势，和蓝色巨人有很大的不同。在个人电脑这一块，当年的苹果就是大哥大，自然没有必要向小弟弟学习。乔布斯知道，邯郸学步的结果，是垮得更快、更彻底。

那么，苹果为什么会在苹果二号的辉煌之后，就一蹶不振？IBM 这个蓝色巨人，到底做了什么？这些事又最终对苹果产生了什么影响？我们先搞明白后面两个问题的答案，随后再来分析和搞明白第一个。

就在苹果电脑公司不小心获得巨大成功的时候，就在乔布斯们忙于应对一波高过一波订单的时刻，白雪公主这个巨人开始大兵出动，暗度陈仓。即将到来的大兵压境，似乎也被乔布斯们所忽略了。

此后公司战略选择上的一次次失误，给了 IBM 的 PC 军团巨大的商机。最终，又是这个军团，充分利用蚂蚁搬兵式的“人民战争”，最后活活“烧死了”苹果的军团。

这是后话。那么，在苹果志得意满时，我们看看，呆在苹果军团四周崇山峻岭密林之中的，又是哪些豺狼虎豹？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一节　蓝色巨人的催生

1975 年，中国文化大革命搞得红红火火，而美国的年轻人，却在为自己的喜好，为个人的发财致富，折腾着即将改变世界的新玩意——计算机！那个年代，电子部件，可是很多年轻小伙最喜欢的玩具。

对于国家，发展规模庞大的计算机，是可以做和值得做的事。但是，个人计算机的出现和快速发展，却是市场经济环境催生和个人对经济利益追求的结果。就在这年的头一年（1974 年），由清华大学牵头组织，靠国家资金，多单位联合，就已经基于模仿，设计、研制成功了采用集成电路的 DJS—130 小型计算机，运算速度达每秒 50 万次。

如果只是从表面的数据看，这时的中国计算机行业，似乎也还有希望成为军阀割据的一方。但是，大环境的不同，普通民众热情的缺乏，局限于小部分精英被动的爱国热情，是很难在激烈竞争的计算机市场成就王侯霸业的！

没有美国那样的大环境，中国自然就不可能产生，以个人电脑为基点的乔布斯、盖茨、王安、戴尔等一系列英雄了！

国家集中财力办事，虽然时不时能做出一些大事来，但是，缺乏普通民众热情的调动，要想让自己的科技得到快速持久的稳定发展，依然有它难以避免的硬伤！

翻开世界大事在 1975 年的记录，首先映入眼帘的就是阿尔泰电脑的问世和畅销，这一开启个人电脑历史的里程碑事件。随后，就是以此为契机微软的出现，而它打的第一仗，就是为这台计算机配置 BASIC 软件。

也是在那一年，今天的蓝色巨人 IBM 公司，宣布以 8975 美元的价格，启动 50 磅重的 5100 型便携计算机市场。50 磅，还是“便携”，在今天恐怕只能被解读为笑话和讽刺，可在当时，却是个很大的进步。这台电脑近乎 9000 美元的价码，想靠它来启动普通民众的电脑购买欲望，恐怕 IBM 自己也知道是个不可能为的事。

面对阿尔泰电脑的一炮走红，年轻气盛的乔布斯，则在第二年（1976 年），挟两个“史蒂夫”的勇气，推出了自己弄出来的玩物——“苹果 I 型电脑”。一个用三合板制造的电路板，会有什么样的前途？如果当时的乔布斯急功近利，他也不会有后面的下文。以发烧友市场为主打，666.66 美元的价格，居然让他还赚了一点钱，为后来的发展搞到了一笔还算不错的“启动”资金。

商业的发展，就是这么难以预测：有心栽花花不开，无心插柳柳成荫！中国人的古训，在美国的商业市场，依然是永恒不变的真理！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

煮酒论英雄，当年混战之中，谁能看出，主宰未来电脑市场的，哪位是曹操？哪位又是扶不起的阿斗？还有哪位是苟且偷生，靠祖上的名号混日子的刘表、刘禅们？

1911 年创立的美国国际商业机器公司[1]，今天已经是一家年销售额超过千亿美元，坐拥千亿美元资产，近 40 万雇员的巨鳄了。而且，一贯表示自己不懂科技公司的经营门道，而不愿意投资科技股的巴菲特，在 2011 年的 11 月，还破例用大笔资金，投资英特尔和 IBM 的股票！IBM 直到今天还健康地活着，还居然能获得挑剔无比巴菲特的喜爱，也是一个很少见的传奇。

1915 年，公司就以 1672 名雇员和 400 万美元的年销售额，而成为一个小巨人。1920 年时，雇员人数达到 2731，年销售额高达 1400 万美元。5 年之后的 1925 年，雇员人数继续增加到 3698 人，可销售额却下降了，只有 1300 万美元。

从很早开始，IBM 的前身公司就以主打电子相关产品和与政府部门紧密合作为经营特色。它和美国政府做生意，靠的远不是行贿获得垄断机会那么简单，而是挑战自己，敢于承接来自政府，且其他公司不敢面对的难活。就此获得让自己成长和打出名声的机会。

1896 年，公司先是以当时最热门的铁路行业市场为主，靠租赁机器给铁路公司来获得利润。不久之后，公司的领导者从即将开启的 1900 人口普查中看到了商机。

 第二节 机遇不是等来的

那是美国当时有史以来最大的一次人口普查。当时的 IBM 公司[2]以质量高，动作快，获得和完成大量的来自美国政府的合同。

从人口普查中大赚了一笔之后，公司再度转向，主打私营市场，为私营公司提供科技，特别是电子科技领域的产品和服务[3]。

到 1911 年，当创始人何勒内斯（Hollerith）出售公司时，这家公司已拥有市值 230 万美元，自己也因此而成为百万富豪，以 51 岁的年纪，获得其中的 120 万。随后，他又另外创立了一家公司（CTR），就在自己感觉经营乏力的时候，他果敢地花高薪从外面请来了一位叫做托马斯·沃特森（Thomas J. Watson, Sr.）的人，来担任自己的左膀右臂。1915 年时，他

---

[1] IBM：International Business Machines Corporation。更早的历史，可以追溯到 1880 年代。

[2] 组成今天 IBM 一部分的 Tabulating Machine Company。今天的 IBM 是许多公司不断合并的结果。

[3] 主要是寻找在 automatic punching, tabulating and sorting machines 应用方面的商机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又将公司的管理大权交给了这位外来者。

就是这位沃特森，开启了公司内部的管理大革命：以慷慨的销售提成来激励自己的销售团队；以对服务质量的高度关注来打造公司的声誉；用非凡的手段来强化雇员对公司的忠诚和对公司荣誉感的看重。

高质量的专业化团队，一流的顾客服务，对公司的忠诚，基于此而获得的有效率的内部管理，一直到今天，都是 IBM 得以成功打造蓝色巨人的重要基石。IBM 今天的公司文化，在很大程度上就是沃特森初创的。他只用了四年时间，就让一家新兴的小公司，取得两百万美元的年销售收入。并且，公司的业务还扩展到欧洲、南美洲、亚洲和澳洲等世界各地。

沃特森开创了很多具有历史意义的先河：1914 年，第一次雇佣智障雇员；1915 年，引入 “THINK” 一词，成为公司的 “名号”❶，让每一个雇员在每一天都意识到思考的重要性，一直沿用到今天；1916 年，建立了公司的第一个雇员培训部，强化对雇员的知识和技能培训；强化了公司高层对雇员随时敞开大门的政策，让任何员工在任何时候，都可以直接面见公司的任何一位高层管理者，甚至是自己这位公司的一号人物。

他极力推广雇员运动会和其他形式多样的文体活动，一再强调：让雇员健康和开心，就是最有效率的管理。同时，他还特别强调公司和雇员对社区活动，对慈善事业的参与，借以培养和强化雇员的爱心和社会责任感。

所有这些，植根于沃特森个性的管理风格，一直被延续到今天蓝色巨人的公司文化之中。当后来的英特尔总裁强调，“公司总裁的个性，就是公司文化的基础”时，这个公司文化的形成理论，在 IBM 公司早就是已经实现了的事实。

1920 年代早期，是美国商业非常活跃，生意比较好做的时候。但是，随之而来的大萧条，一度让很多曾经牛气冲天的公司陷入困境，甚至是倒闭破产。

面对大萧条，很多公司选择裁员，收缩战线，自保过冬。可是，在认真分析市场和经济大环境之后，沃特森果断地做出了逆势而行的决定：他人生中第一次大赌！❷

他不仅没有裁员，而是继续进行人力资源、机械制造和技术创新方面

---

❶ Slogan，文字商标。“THINK” 是思考的意思。多年之后，乔布斯以 “THINK DIFFERENT”（与众不同的思考，非同凡响）作为自己公司的文字商标。

❷ 在这方面，乔布斯后来做了同样的事情：在科技泡沫破灭之后，当科技公司都选择保守过冬的时候，他选择加大公司的研发投资，结果就有后来十多年的辉煌业绩。在美国，有不少的公司，就是借助于这样的天时之利，在对手害怕和保守的时候，果断出击，获得大胜的。IBM 的成功故事，对于乔布斯的影响也非常巨大。只是，由于 IBM 兼容机搞得他几乎破产，他不愿意承认来自 IBM 的收益了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的投资，以此来响应罗斯福总统的国家经济振兴计划。在经济大势不好的时候，多数公司只会在销售队伍的加强上下工夫，而他却在工程技术队伍的打造这一块，同样用心费力。

人家不裁员也得降低雇员薪水和福利，以便轻车前行，而他却增加雇员待遇。他所在的公司，是美国商业界第一家为雇员提供团体人寿保险、团体伤残保险和带薪休假的公司。而且，这种政策的出台，还是在大萧条压得大家喘不过起来的 1934 年到 1936 年。

随后，他加强了对科研创新的强化，让公司在快速变化的科技产品市场，一再领先对手，技压群雄！

大萧条期间，IBM 公司长达六年开足马力生产产品，可是，市场的吸纳力却非常有限，结果，公司的库存一天比一天多。现金流的不足，一度几乎让公司崩溃。



第三节 跟着政府的节拍走

就在大家无法理解他的做法时，一个巨大的机会到来：美国政府为了刺激经济，开启了新的刺激经济计划，急需一大批类似于 IBM 已经生产出来的大型基建设备。

美国政府买东西，都是靠竞价实现的：几家竞争者各自报价和给出条件，或者是基于政府的要求来报价。可是，当时的竞争者，基本上都采取了很保守的政策：保留尽可能少的存货，让工人回家，车间闲置。

在政府给出机会之后，所有的对手，一时之间竟无法拿出政府需要的那么多的产品。即使是想形成那么多产品的生产能力，都无法在短期做到。结果，IBM 获得了意想不到的垄断地位。在大家都苦苦挣扎时，它倒是大赚了一笔容易钱！

这一仗下来，IBM 不仅收获了大量的利润，而且，其快速的高质量供货能力，和与政府政策的密切配合精神，为公司与政府在未来的紧密合作，奠定了良好的基础。此后，来自政府的订单一个接一个，继续让公司大赚特赚。

正是这种大智大勇，才成就了 IBM 公司在后来的“大富大贵”。一个大萧条下来，人家死的死、伤的伤，可 IBM 却成长为一个巨人，行业受之无愧的领导者。

对于科技研发力量的投入，给蓝色巨人未来几十年的大发展奠定了良好的基础。

有了这样的基础，随后的二战，自然而然又让它继续大赚了。

对于战争与和平关系的理解，这位 IBM 的智者还有一套自己的哲理：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界和平应该通过世界贸易来实现！

今天看来，这种通过贸易来输出文化和理念，输出相互之间的理解与和谐，是再有效率不过的办法了。他的理念基础，实际上就是通过市场经济的自由交换大环境，来实现信息交换，人生理念交换，和生活方式的相互理解与兼容。

1938 年，他的这一理念作为公司新的“名号”，被刻在公司新建于纽约的世界总部大楼的外墙上。其后，他又以和平使者的面目，到处游说世界各地的商人和政客，借此在一个世界各地都因经济上的挣扎，而充满政治敌视的环境下，实现着商业上攻城略地的战略目标。

作为非官方和平使者，在一个充满火药味的时刻，并没有给他带来意愿之中的商业成功。但是，这种到处游说的机会，倒是让他看到了大战一触即发的必然性。

基于这种理解，在美国参战之前好几年，他就开始大幅度调整公司的业务范围，将已经形成优势的传统业务对准战争需要，同时，又主打以国防和军工产品生产为主的现代高科技产品研发、制造、生产和销售。包括步枪、机枪在内，它一下子推出了七十余种战争期间畅销的产品。

超乎常人的眼力，让他在随后爆发的大战中再上一层楼。

随着公司业务的快速扩张，和兼并一家公司之后对电子产品的卷入，公司在 1943 年时，在今天的硅谷建立了一个研发基地。那时候，“硅谷”的名声还未打响，但是，作为美国最活跃的电子产品发源地的地位却开始形成，并且处于快速发展之中。

为了商业利益，IBM 以“贸易带来和平”的口号，和世界上所有的人做生意。其后，它又因对纳粹提供高科技产品和设备，而被美国政府诉诸法庭。

1960 年时，公司的雇员人数突破 10 万大关，销售额达到 1.8 亿美元。

1956 年，沃特森在领导 IBM40 年之后，以 82 岁的高龄离世，公司的指挥棒交给了自己的长子，小沃特森❶。



第四节　和计算机的渊源

早在 1946 年，IBM 就推出了 IBM603，第一台商业化的电子“计算器”产品，使用了 603 个真空管。虽然开始时比较初级，但在那个年代，它可是

❶ 即使是在那时候，子承父业，看来也不是只有王安公司才喜欢做的事。就此而指责王安，将公司的败落归咎在家族味道太浓，似乎也不是很客观。问题恐怕还是公司文化的打造，那才是公司得以长治久安的基石。关于王安公司的故事，另有一章来阐述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最好、最快的。就此，公司开始了制造世界上最快"超级计算器"的伟大历程。此前最快的"计算器"就是那个由美国政府资助、在哈佛完成的IBM—ASCC，又被称为"马克一号"。

也是在那一年，它还开发了一台可以打中文的电子打字机，让熟练的打字员能以每分钟40～45个中文字作业。那时的IBM就已经开始琢磨中国市场了。如果不是随后的中国政局发生了巨大的变化，IBM还能在中国市场大赚一笔。

两年之后的1948年，公司生产出了第一台大规模的数值计算器，使用了12000个真空管，和21000个机电式继电器[1]。

就此，IBM成为美国军方、NASA重要的高科技产品的设计、制造和生产商，从导弹到卫星制造和遥控设备，到美国的月球登陆，都有公司的贡献。

1952年，公司第一次商业性地大批量推出IBM701大规模电子计算机，将"我们带入电子商业时代"[2]。次年，公司在加州建了实验室，几年之后，这个实验室就推出了具有里程碑意义的计算机硬盘驱动器[3]。

与此同时，小沃特森还发表宣言，倡导公平雇佣法案，走在政府法律形成之前。就此可以看出，公司对于雇员个人价值的认可，以人为先的理念，一直就植根于公司的文化。而又是对于个人价值的认可和尊重，让公司获得了长期的良好效率。

技术是人创造出来的，你只有充分调动个人的积极性，才会有源源不断的创新出现，公司的业务也才会领先于对手。这恐怕就是IBM持续领先竞争者的一个重要方面。早在美国对黑人还很歧视的年代，公司就开始雇佣黑人雇员。

就在这一年11月，美国试爆成功了第一颗氢弹。美苏之间的军备竞赛，让IBM这样的美国科技公司，继续获得难得的大发展时机。

1953年，公司制造出中型规模的电子计算机IBM650，用于商业和科学计算。由于造价比较高，一般的单位难以承受，公司就以租赁的形式，出租给大学和公司使用。到1962年时，总共出租了接近2000台，成为1950

---

[1] Electromechanical relays。

[2] IBM总裁Thomas J. Watson, Jr. 的话：The 701 is the machine that carried us into the electronics business。参阅：Pugh, Emerson W.（1995）. *Building IBM: Shaping and Industry and Its Technology*. MIT Press. pp. 24 - 27. ISBN 978—0—262—16147—3.

[3] 硬盘驱动器（Hard disk drive）。1956年，公司又第一个推出了磁硬盘驱动器（Magnetic Hard Disk Drive，IBM305 RAMAC：Random Access Method of Accounting and Control），一个直径两英尺大的"大盘子"，开创了数据储存的新时代。同样的数据储存能力，在那时1万美元，在1997年时的只需要10美分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年代最流行的商业电脑，获得了很好的商业成功。这里面，还有在 1957 年加入 IBM 的佩罗的一份贡献。而又是 IBM 让佩罗获得机会大赚了一笔，其后，才有能力投资乔布斯离开苹果之后的 NeXT 公司，让乔布斯有再次站立起来的机会。

1954 年 1 月 21 日，世界第一艘核动力潜艇“鹦鹉螺”号首次下水。1955 年 6 月，苏联建成世界第一座核电站。这些富含高科技项目的成功，都对更快更有效率计算机的出现提出了要求。

就在美国政府很需要像 IBM 这样的巨人来拉动计算机科技发展的当口，美国的民间力量却无法容忍 IBM 的“高傲”和“咄咄逼人”之势。

1956 年时的 IBM 已经成为一个可以在市场上随心所欲的巨人。它已经形成的垄断地位，对于科技的发展，对于消费者利益的危害，开始为大众所不容。美国司法部开始起诉 IBM，要求它分拆业务，确保市场上的有效竞争格局的存在。

也是在那一年，公司聘请了大量的艺术家，来重新设计公司的产品，让它们和“世界大哥大”的身份相匹配。

在这一年，公司还做了一件大事：小沃特森将帅印传给了自己的儿子，沃特森三世！美国式的“皇族”企业故事，就此继续演绎。不幸的是，这位儿子在不久之后就走向天国，无法演绎自己在巨人大国中的辉煌。



第五节 第二代领导人

面对来自政府部门关于反垄断的压力，公司拒绝分拆。但是，该如何调整才能既使政府开心点，又同时能够让自己的运转更有效率呢?

为此，在 1956 年时，公司在弗吉利亚闭门三天，召开公司诸侯会议，最终达成“重组公司的组织构架，强化部门领导的权限，实行放权和分权管理”的新模式。

由此开始，IBM 第二代领导风格开始形成。技术和管理创新的交替和相互补充，就是 IBM 得以做大做强的一个重要点。

目前大名鼎鼎的 IBM 智能计算机，号称无敌天下的世界象棋计算机手，就是在那一年开始建造的。它开启了让机器完成自我学习、自我完善的“人类化”历程。

人类和其他动物与机器的最大差别，就是能通过学习让自己变得更聪明，更有智慧。翻遍世界史，所有大家和伟人，都是通过不断总结自己的经验和教训，让自己变得更为“能干”和有智慧的，谁都不是天生的天才。普通人实际上也是一样。不同的是，有些人学得比较慢，或者是忘性大点而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



让机器也实现这种功能，是一个巨大的飞跃。从那时开始，人类就放开了自己想象的翅膀：哪一天，我们也能用电子和机械部件来制造“人”了！[1]

1957 年，IBM 创造了被称为“公式翻译”的 FORTRAN[2] 计算机语言，很快就成为取代 BASIC 语言，而被技术工作者喜爱的计算机语言。即使到今天，它依然还是很多重要数据分析软件程序的基础。

1957 年 10 月 4 日，世界上第一颗人造地球卫星“伴侣号”，在美国的对手苏联拜克尔发射场，由火箭成功地送入了地球轨道。看着宿敌的领先，美国政府继续加大对国防和高科技产品开发的投入，计算机的投入力度也自然继续加大。

1958 年，受美国国防部的委托，IBM 造出了一台用于北美防空系统的计算机[3]。

在这些巨大成功的同时，对于一家以科技创新和科技产品的设计与生产为特色的大公司，如果搞好自己的科技管理，就成为一个大问题。沃特森时代就已经有“开门办公”的政策，现在，公司决定对更深入这一政策。让所有的雇员都有机会向上反映自己的看法，不管是对公司政策的批评，还是改善公司经营的建议，或者是自己的创新。目的，不过是为了极大地调动雇员的积极性和创造性。这种看重人的因素，尊重人的文化环境，使 IBM 在计算机行业继续领先。

1959 年，第一块集成电路成为商品投放市场，以集成电路生产为中心的“硅谷”开始形成。这一年 IBM1401 计算机[4]问世，随后成为整个 1960 年代世界上最流行的计算机。随后，它又推出了 IBM1403 打印机，直到后来激光打印机的问世，它一直就是在速度和批量打印参数衡量方面，最好的打印机。

进入 1960 年代，中国开始在“反四旧”的基础上，开展了轰轰烈烈的文化大革命，口号是打倒“已有”的和“传统”的，在此基础上搞“革命”，创立新的系统。在美国，实际上也在开始“类似的”运动：青年人开始在思想文化领域，开展对正统价值标准进行公开的反叛和挑战。“嬉皮士”运动兴起，吸毒、摇滚乐和性解放，这些能让自己放纵的行为，构成那时年轻人中最流行的“革命行为”。

即使是在如此颓废的年代，IBM 也在继续它的革新科技，继续实现和

---

[1] 在随后拍摄的一些关于机器人的电影，就是这种想象的结果。

[2] Formula Translator。

[3] The SAGE (Semi - Automatic Ground Environment) AN/FSQ - 7 computer。

[4] IBM introduces the 1401, the first high - volume, stored - program, core - memory, transistorized computer.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保持它的领先计算机技术的开发、设计、生产和制造的战略目标。

 第六节　计算机行业淘金

看到了计算机科技的巨大市场前景，小沃特森带领 IBM 进行了重大的产业方向性调整。给公司带来了又一场大革命。在随后的二十年时间内，IBM 在他的带领下，一直领导美国计算机市场的潮流。在“白雪公主和七个小矮人”时代，它是蓝色的“白雪公主”，在大型机生产市场和它竞争的对手，充其量只是作为陪衬的小矮人，虽然它们加在一起有七家。1964 年时，美国计算机市场 70%的份额属于它。

通过赞助冬季奥林匹克运动会，支持公平就业法案，在被大家遗弃的贫穷城区开办制造工厂，为城市平民创造就业机会，执行比司法要求要苛刻得多的环保指标，IBM 不仅成为商业巨人，而且，也成为最富有社会责任感的美国公司。

整个 1960 年代，IBM 一个辉煌接着一个辉煌。在纽约州建立了一个世界上当时最现代化的科技中心之后，公司的高科技产品就一个接一个地流出了生产线。领先的科技，伴随着和美国政府的良好个人关系，IBM 做得如鱼得水，在美苏空间科技竞争中一再获得巨大的经济收益。美国登月计划的实现，IBM 拥有很大的功劳。

在从政府方面获得巨大收益的同时，公司还在国际业务领域迅速扩张，来自国际业务的收益，已经开始占据公司的半壁河山。不仅如此，在计算机领域得势的时候，公司还及时改变了自己的营销模式：分离硬件和软件、服务系统的收费。

对于公司的领导者小沃特森来说，这种巨变，有一个很大的风险。如果事情的结局没有预期的好，他可能就此葬送了自己的职业生涯。结局就会和后来的乔布斯一样，灰溜溜地被人赶出公司的大楼。

不敢变、不会变和不知道怎么样变更好，很多公司满足现状不求进取的结果，就是辉煌之后的败落。机会最好的时候，就是在公司做得最顺畅，危机最大的时刻。

“个人电脑满天飞”的图景，在那时还没有形成概念，也还没有映入任何人的眼帘。IBM 的这一分离策略，就是这一“满天飞”时代到来的重要催化剂，虽然他自己在当时也不知不觉。你可以说这是冥冥之中的“好运气”，更可以说，这就是大智大勇的表现。

正是这一细分化的成功，让后来的 IBM 得以将个人电脑业务“大众化”，让无数的中小公司在那里为了区区几个小钱，而没日没夜地生产利润

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



率越来越低的个人电脑，最终将乔布斯的苹果公司逼到了死亡线附近。

而他自己，则得益于就此打造的在软件和服务行业的领导地位，给了自己在暂时战败之后，有了重新站起来，成为新巨人的机会。没有那次的分离，很可能就没有今天的蓝色巨人。今天数以几十亿美元计的公司软件业务，就是从那时开始启动的。

到了 1970 年时，公司 75 亿美元的销售额已经是十年前 18 亿美元的 4 倍多，而不到 27 万的雇员人数，则只有那时 10 万的 2.7 倍。由此看来，单个雇员对销售额的贡献数，已经获得了更快的成长，公司变得更有效率了。利润的成长速度则远高于销售额的成长。



第七节 “系统/360”和兼容概念

1964 年 4 月 7 日，IBM 划时代的“系统/360[1]”问世。

以此为契机，之后的电脑发展，就有一个非常重要的名词值得大家牢记：兼容！

《计算机历史年鉴》杂志对这款电脑专门有记载[2]。

这款计算机之所以取名为“360”，就是为了强调它的通用性。强调它和过去计算机只能完成比较特殊任务相比的强大威力：这个系统就像一个 360 度的圆周，涵盖所有的应用领域。

即使是在公司内部，在这之前开发的 IBM 计算机，一小部分机种支持科学计算类应用，大部分机种则专用于商业。而现在的 S/360，则可以同时兼顾两者。当时，IBM 在设计这款机器时就有一个巨大的野心：用一台计算机来取代市面上的所有计算机，包括 IBM 自己的八款系统。

除了通用性外，它的另一个特点则是“计算机家族”概念：让家族系统内的所有计算机，都有相同的基本“体系结构”。

这，就是今天已经改变了世界的所谓兼容性：从汇编语言和外部设备的角度看，这些家族成员都是一样的。

大约是十年之后，中国自己也开始开发序列机，也就是兼容机的另外一个概念了。

强调兼容性有很多好处，它意味着所有家族成员都有同样标准的指令系统、地址格式、数据格式和与外部设备的接口。这样一来，当用户从一

---

[1] 简称 IBM S/360 系统，又简称为 S/360，英文为“System/360”。

[2] 有更深入了解这段历史的读者，可参阅 1983 年出版的《计算机历史年鉴》杂志（IEEE Annals of the History of Computing，Vol. 5，No. 1，1983）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

台计算机升级或降级到另一台时，应用程序和外部设备不用做任何改动，运算环境也完全一样，只是性能和价钱可能会有些不同。

在一个人工很贵的环境下，这样做本身，就为用户节省了不少的升级成本开支。同时，IBM 的技术人员，再也用不着为每台机器开发专用的系统软件和外部设备。这又使开发、设计和制造的成本得以大幅度下降，结果就是销售价格的下降。

为了适应不同用户的性价比需求，S/360 的第一批计算机产品，一口气推出了五档机器。它们的体系结构完全一样，只是性能上有差异，相邻两档机器的计算速度之差大约在 3～5 倍之间：它们的运算时间分别是 200 微秒、75 微秒、25 微秒、5 微秒和 1 微秒。也就是说，S/360 的运算速度最高可达每秒 100 万次。

想想看，到 1975 年时，国产的 DJS130 的速度也不过每秒 50 万次而已。而且还是仿造的山寨版，不是真正的自主开发！

这种兼容机的设计思路，还有一个特点，就是将体系结构的框架设计，和功能的实现适当分开。这颇有点像建房子：虽然大的构架是不可变的，但除此之外，人们还是有很大的灵活变动的空间。一句话就是“抓大的放小的”：最重要的构架保持，在这一框架之下的具体实现则可灵活多变。特别是对于具体的功能，由于电子产品更新换代速度很快，拥有足够的灵活性，自然就方便和有效率多了。

“系统/360”是 IBM 彻底跳出过去设计思路的一个大胆尝试，是一次豪赌。《财富》杂志评论说：这是 IBM 50 亿美元的豪赌。没有人能保证这种豪赌的成功几率，如果失败了，IBM 先前投放市场计算机的生产线，都会很快被竞争对手所淘汰，从此之后，一直领先的 IBM 将成为龟兔赛跑之中的乌龟，落后他人。

对于 IBM 来说，下面就只有一个问题需要回答了：怎么样让它必须成功?!

对于一个已经拥有巨大市场占有率的公司来说，重要的不是去寻找新的顾客，而是确保自己已有的顾客能够顺利、开心地转到新的机型上来。

计算机可不像是一般消费品，可以随便更换的。它是公司的大脑中枢，如果没有足够的把握，没有人敢随便更换。这和人是一样的：你可以很容易做出做个双眼皮的决定，但是，你绝对不敢轻易做出更换大脑的决定。

如果不好使唤，公司会在一段时间内就此瘫痪。谁都承担不了这个风险。

从这点看，这次转型，是 IBM 历史上第二次豪赌。从事后诸葛的角度看，如果没有这次成功的豪赌，后来的 IBM 很可能会更早地出现危机。做企业，特别是比较大的企业，及时的决战，看来还是必需的。温和的渐进，有时候无法确保公司的长治久安。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



让 IBM 在这次决战中大获全胜的，是该机器的高质量，和公司本身精细到位的服务。还有在成本上设身处地为用户着想。

只用了两年时间，该机种不仅成为市场占有率上“天下无敌”的巨无霸，而且，它的兼容设计理念，就此成为行业的标准，一直到今天！

做生意，普通人赚吆喝，精明人捞声誉，智者打品牌，枭雄做标准！

如果说，作为“白雪公主”的 IBM，是一个山中的老虎，而那“七个小矮人”则是猴子、狐狸和豺狼，得以在老虎懒得顾及的地方，谋求点最基本生存的话，那么，在 IBM 成功实现战略大转移之后，这些“小矮人”就此再也没有继续生存下去的根基。

事实上，就在 IBM 的兼容机出现之后，那些杂牌就很快被消费者遗弃。计算机和一般的商品很不同的一点是：部件需要更换，软件需要配套。兼容，让所有这些变得容易和代价低廉。这样一来，那些原本就没有竞争优势的对手，就更没有竞争力了。

相互之间的兼并，就是这些竞争对手随后唯一的选择。从“七个小矮人”变为“小 BUNCH”，其后，就是消亡和被人遗忘。

IBM 的这场豪赌，最终的这招釜底抽薪，打造了自己在巨型机市场牢不可破的地位。由此，也书写了具有 IBM 特色的科技经营的成功故事。



第八节 软件的巨大价值

在计算机发展的早期，最赚钱的是硬件。计算机行业的发展和成熟，和人的成长非常相似。你要想造就一个“大家”，你首先得造“人”，等人成长到一定年龄之后，你再开始慢慢教育和训练他。“人”就是硬件，“训练”和“教育”就是软件。

对于 IBM 推出的大机器，功能已经很强大，对于软件的需求自然也比较大。为此，在推出一系列用途与价位不同的大型“系统/360”计算机的同时，公司还推出了运行在该大型机上的 OS/360 操作系统。

在开始时，这是一个简单的“批处理”操作系统：它能智能地执行单道程序，当程序等待 I/O 处理时，CPU 也只能处于等待状态，因此造成了 CPU 资源的浪费。

即使如此，它却带来了永久贮存设备“硬盘驱动器”❶ 的问世。

同时，还是它，带来了“分时概念”：将大型电脑珍贵的时间资源，适当分配到所有使用者身上。

❶ IBM 称为 DASD（Direct access storage device）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到 1967 年时，人们又推出了运行在 S/360 上的新一代 OS/360 MVT 系统。该系统支持多道程序的同时运行，最多达到 15 个。MVT 将中央存储器划分为多个分区，每个程序在一个分区中运行。这种分区设计，不仅有助于管理，同时也解决了 CPU 的资源浪费问题。不过，它却有其他方面的缺陷：就是每个程序所能使用的内存资源，不能高于系统分配给用户的可用内存空间。也就是说，你的能量大小，不是根据你的能量大小的潜力来决定，而是在很大程度上，首先由你所拥有的活动空间来决定的。

同时出现的还有 DOS/VS，磁盘操作系统/360，也就是"DOS/360"，简称为 DOS，是专门针对 IBM 大型机的一种操作系统。它首先由 IBM 在 1964 年年底发布，其后，完善版也随之问世。该操作系统在新的 S/370 系列产品上继续获得应用，可以模拟虚拟内存。1979 年时，IBM 还为 4341 型机开发了一种称为 ECPS：VSE 的功能，该功能可以为 I/O 通道提供单级存储。

当初开发新一代 S/360 大型机的时候，IBM 原本打算开发一个兼容低端产品的单一系统 OS/360，但由于硬件部件的技术更新太快，而当时的 OS/360 的研发进度又已经滞后于计划，于是，IBM 在这一块的投入力量不足。

正是这种不足，才给了后续发展的苹果公司以机会。

IBM 在人手不够的情况下，仓促之间，研发并推出了四种系统：BPS/360，适合于配备至少 8 kB 核心内存和打孔机读写器的主机；OBS/360，适合于配备至少 8 kB 内存和 1 个磁盘驱动器的主机；DOS/360，适合于配备至少 16 kB 内存和 1 个磁盘驱动器的主机；TOS/360，适合于配备至少 16kB 内存和 1 个磁带驱动器的主机。

OS/360 最终推出的时候比预定计划晚了大约一年。虽然在配置方面，它要求有至少 64kB 内存，但它实际上却不会占用很多内存资源。即使在 16kB 主机上，它也可以运行得不错，所以，它可以支持低端的 S/360 30 型机。

对于软件开发的重视，IBM 也是一个做得很好的先行者。今天的 IBM 靠的就是软件的开发和维护，占有很好的竞争优势。在历史上，它一次次剥离自己的硬件部分，却也一次次强化自己在软件市场上的竞争力。

就在为推出 S/360 而忙碌的时候，IBM 还在 1960 年代中后期开始，在麻省剑桥的一个 IBM 研究中心，埋伏了一支精干的部队，全力以赴地开发和推出了具有标志性意义的"分时虚拟机"操作系统 CP/CMS。该系统拥有三个极具特色的版本：CP－40/CMS、CP－67/CMS、CP－370/CMS。

"分时虚拟机"概念的提出，在操作系统历史发展中具有里程碑意义。"分时虚拟机系统"通过对用户进行分类管理，可以大幅度提升系统的可靠性和安全性；通过为不同用户模拟虚拟计算机资源，它还能在任意一个分时环境里运行 S/360 软件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不仅如此，利用 CMS 作为用户主要接口，分时虚拟机系统还拥有极佳的分时性能表现。再者，精简的 CMS 相比传统操作系统，更有助于改进用户界面。

CP－40/CMS 是分时操作系统的首个版本，在 1967 年推出。跟在这个先锋之后的，则是分时操作系统的产品系列。其中的 VM/370 增加了虚拟内存，为此后的系统（比如 z/VM）保持多用途、高性能奠定了基础。



第九节　打败苹果军团

苹果二号推出之后，基本上是势如破竹，无人可挡。

就在乔布斯们志得意满的时候，IBM 的 PC 军团开始了暗度陈仓的偷袭战。

最终导致苹果电脑无法在市场上继续立足的，是 IBM 开发的个人电脑，特别是在此之后 IBM 将系统开放，带来兼容机制造业大繁荣的结果。那时候的 IBM 采取了毛泽东的人民战争指导思想：面对日本鬼子的入侵，面对强敌，最好的制胜之道，就是人民战争！人民的力量，单个看来非常微小，但是，就是这无数的滴水相聚汇集的溪水奔流，才有了滚滚江水的豪放和优雅，也才有了更为波澜壮阔的大海波涛翻滚。

IBM 对个人电脑（PC）市场的进入，预示着苹果电脑麻烦的开始。但是，面对这个开始时的小顽童，乔布斯丝毫没有感觉到会是一个危险。再者，那也是一个商业秘密。

IBM 个人电脑的缩写是 IBM PC。最早的 IBM PC 兼容机的模型来源，是 IBM 开发的代号为 5150 的一款个人电脑。于 1981 年 8 月开始投放市场。

那台原型机，是由 IBM 设在佛罗里达的一个工程师和设计师团队[1]，在唐·埃斯特利奇（Don Estridge）的领导下开发出来的。IBM－PC 兼容机是指与 IBM 的 PC 机兼容的个人电脑。早期的 IBM 兼容机主要是基于 X86 系列 CPU，并且使用 ISA 总线，开发的能够运行 PC－DOS/MS－DOS 系统的电脑。

在 486 之前，人们还习惯于用“IBM－PC 兼容机”的用语，在那之后，人们更喜欢用“标准 PC”来代替了[2]。

---

[1] 博客·拉藤（Boca Raton）。

[2] 在奔腾电脑之后，由于出现了大量新的 PC 技术标准，为了术语上的统一，PC 的技术标准开始由 IEEE 等组织，而不再是某个厂家来确定了。在这之后，“IBM PC 兼容机”的说法，也逐渐被“标准 PC”所取代了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

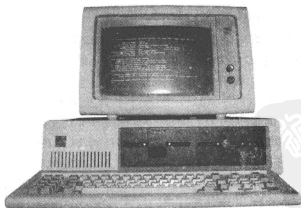
在苹果二号于 1970 年代后期取得巨大的商业成功之后，大量的科技公司开始设计和生产具有竞争力的个人电脑。到了 1980 年代初期，市场上就已经可以见到大量的来自不同标准的个人电脑了。除了来自苹果的之外，还有 TRS－80 机和来自日本的 PC－9801 机等。1981 年 8 月 IBM 推出的 IBM－PC 5150，成为后来兼容机的标准。它的出生，得益于 IBM 所拨出的一支精兵。

这支精兵就是埃斯特利奇在佛罗里达领导的，一个只有 12 人的秘密小分队。他们从 1980 年夏天开始，用了大约一年的时间，研制出了那个 IBM－PC❶ (5150)。

设立这个秘密小分队的目的，是试图在风头正健的苹果电脑和和坦迪公司（Tandy）的 TRS—80 为主的家用电脑市场，打下一片自己的天地。当时，在家用电脑市场上，除这两款电脑之外，还要一系列的 CP/M 机。群雄割据，是当时对电脑市场再好不过的描述词。

在派出这个小分队之前，IBM 还曾经几次试图通过对已经获得成功的大型计算机系统进行适当改造，来生产廉价的微型计算机，最有代表性的就是那款 IBM 5100 电脑。结果，最终都以战败而归，赔了夫人又折兵！

就是在这种屡战屡败的情况下，公司领导者才决定组建一个特别小组。公司给这个小组赋予了很大的特权。最大的一个，就是允许他们完全不受君命，按照自己的判断来设计。既不要考虑公司已经拥有的设计系统，也不要考虑已经有的软件和生产线。



原始的 IBM—PC（Model 5150）

❶ 英文是“IBM PC”，中文写成“IBM－PC”更适合中文的阅读习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



换句话说，公司让他们以一个全新公司的眼光，来思考和设计。公司还给这个秘密项目一个有意思的代号——“象棋[1]”。意思是：你们在博弈，想着怎样赢就可以了！

当时，市场上最牛的就是苹果二号和后续改进型。要想在竞争已经开始白热化的市场获得一线生机，最好的办法就是让大家容易和你“兼容”。

在这之前，公司的巨型机和大型机，已经通过兼容获得了很大的成功，那么，将这个概念推向个人电脑市场，也应该是再自然不过的逻辑。

为了达到这个目的，他们首先决定使用市场上已经有的比较普通的部件，而不是基于设计再去搞专用件。这种做法现在看来似乎是很直接的，但在当时，特别是对于当时的 IBM 而言，却是很不可想象的。那可是一个还未标准化的年代。

这个做法与公司一直遵循的“先设计再生产部件”的研制思路刚好相反。再之后，他们干脆使用开放结构，这样一来，其他生产商也可以生产和出售兼容的元件和软件。在这样的大众化之后，不就是通过市场的自由竞争，来获得更为价廉物美的部件了吗?!

开始时，埃斯特利奇领导的小组，使用 IBM801 处理器，在约克镇高地[2]的公司实验室，开发一套操作系统。当时，IBM801 处理器，比市场上正在流行的“英特尔 8088”处理器，在功能上至少强一个数量级。其操作系统，也比随后被 IBM 使用的来自微软的 DOS 操作系统，至少要先进好几年。

不论是硬件还是软件，IBM 系统都有很大的技术上的优势，但却在后来被人给搞垮了。这再次说明技术领先价值的有限性。

对于 IBM 来说，如果既有技术上的巨大优势，又能让自由市场提供最有竞争力的部件市场价格，那它肯定就是无敌天下了。

1982 年，IBM 公开了 IBM—PC 上除 BIOS 之外的全部技术资料，从而开启了 PC 机的“开放标准”时代。为此，IBM 还出售其《IBM—PC 技术参考资料》，这份资料中包括了一段 ROMBIOS 源代码。

这样一来，很快就实现了不同厂商之间标准部件的互换可能性。开放标准很快就聚拢了大量的板卡生产商和整机生产商，大大促进了 PC 机的产业化发展速度。

就在 IBM 开放系统不久，正春风得意的乔布斯，还专门为了这件大事，花钱刊了一份广告，目的是耻笑 IBM 的愚蠢[3]。若干年之后，迈克·戴尔在自己最春风得意的时候，也用类似的词语，讽刺过乔布斯。结果，都没

---

[1] Project Chess。
[2] Yorktown Heights。
[3] 参阅第十六章《败走麦城》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有笑到最后！

在系统公开之后，市场出现了 IBM 开始时所无法意识到的一种结果：很多生产商很快就通过逆向分析[1]，获得了 BIOS 的程序。并且，还基于这种“发现”，发展了各自独立的，不侵犯版权的系统。

1982 年 6 月哥伦比亚数据产品公司[2]推出了第一台 IBM - PC 兼容机。1982 年 11 月，康柏电脑也宣布，发展出了它自己的第一台 IBM - PC 兼容的便携式电脑[3]，并且在次年三月向市场投放。

IBM 的开放政策，打垮了除苹果之外的所有“标准”。到 1990 年代初，个人电脑市场上，得以生存下来的就只有 IBM - PC 兼容机和苹果公司的麦金塔电脑两个主要系列。而且，IBM 兼容机的数量已经占据了绝对主导的地位，苹果电脑已经是风烛残年，只有苟延残喘的份。

不仅如此，随着兼容机的发展和部件功能的加强，所带来计算能力的大幅提高，小型机的市场份额也越来越小，这又反过来伤害了 IBM 本身。在一定程度上可以说，是 IBM 的开放标准，打垮了苹果电脑，也最终打垮了自己。

在这场标准化过程中，最受益的就是英特尔和微软了。英特尔借机形成了自己的标准，并且还通过技术和市场手段，让天下民众必须“听命于它”，使用它的系列标准。同时，微软也借助于 IBM 给予的机会，进入大观园，其后，又通过“充分借鉴“来自苹果的设计理念，将不断完善的视窗系统，像春天漫山遍野金黄色的蒲公英，深深的扎根在几乎每一台电脑里面。成就了它独特的软件标准。

如果当初苹果看到了自己的危机，即使是放弃对电脑的设计和生产，在微软还在玩 DOS 的时候，就将自己的软件系统改造为可以和 IBM 兼容机兼容的产品，开始和 IBM 的“蚂蚁们”合作，那么，很可能就没有微软的机会！

但是，那时候的乔布斯不知道是太愚蠢，还是太聪明，或者，只是愚蠢加自负。他不仅没有从 IBM 创造的商机里看出自己的机会，而且以他特有的不屑一顾放过这个难得的机会。

你也可以说，在 IBM 兼容机大军面前退却，放弃自己的苹果系统，也

---

[1] 那时候还很流行“反求工程”：通过解剖对方的产品，来设计自己的山寨版。如果能在解读对方的设计基础上，再做些改进，就是拥有自主知识产权的新产品了。我在 1983 年春天时，为了对付浙江大学管理学院的研究生考试面试，还在从武汉到上海的船上，有幸读到了一篇刊登在《光明日报》上，日本人搞“反求工程”的文章。那就此成为我这个数学系学生，当时唯一能侃侃而谈的管理理论。

[2] Columbia Data Products。

[3] Compaq Portable。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不是很明智。如果它继续走下去，通过技术上的创新，来对垒和突破瓶颈，似乎也还有不错的机会。可惜，在一系列的误判之后，强大一时的苹果，每一步都走错了，结果就是变得奄奄一息。

在 IBM 兼容机上，开始时微软在操作系统这块，玩的是在 IBM 看来不怎么地的 DOS 系统。到 1990 年时，不满足于让他人在自己的地盘发财的 IBM，大力推广自己的 OS/2 操作系统，并且获得了很大的成功。不服输的盖茨知道，在操作系统和 IBM 搞阵地战是没有出路的，于是，它开始了迂回包抄，用自己在应用软件市场的优势，来反攻操作系统市场。并且，在窃得苹果系统造成更好版本的视窗系统之后，让 IBM 的军团，像一只缺乏粮草的军队，不战自退。

从视窗系统在 1985 年面市，到 1990 年代初 3.0 版本发布之后，才在市场站稳脚跟，微软经历了长时间的苦战。微软和盖茨能有今天，也是一次次大战中运用智慧和胆识的结果。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章 决斗山寨

只有烈马，才有成千里马的潜力！

很多人喜欢以鹦鹉学舌的本事，哲学家的口吻，好为人师地教训他人：怎么样的个性才能够成功；能够成功的人，必须具备什么样的个性。

于是乎，为了一个不着边际的所谓成功，世界上的所有人，“都应该”改造自己的灵魂和个性，以让自己能够拥有成功者的基本准备，不会输在“起跑线”上。

这样的功利性非常可笑、愚昧！

人的个性，有很大一部分是天生的，另一部分是特定生活背景造就的，这两者，占有很大的分量，基本上都是个人自己很难改变的。等到你有改变能力时，已经是鸭子煮熟，没有改变的机会了。

所有的成功者，都有这样、那样的毛病，而又是这些在功利主义者看来不该拥有的毛病，反倒奠定了最终让他们成功的基础。

成功没有模式，成功也没有必要基于特定的、事先定义的个性特征。成功者，还很少是咱们标准的三好学生和妈妈身边听话的乖乖儿。

只有烈马才有成为千里马的潜力！至此，从乔布斯和沃茨的身上，我们基本上能看到。这也是为什么，我不喜欢从哲学的高度，来空空荡荡地谈那些归纳出的结论、哲理。

故事和细节，才是我在这里一再展现和强调的文字的价值。

 第一节 烈马还是劣马

成功，对于乔布斯和沃茨来说，似乎来得太快了。到此为止，乔布斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和沃茨，似乎已功成名就，可以好好谈谈他们的成功之道了。我们来看看乔布斯的个性和背景，看看他到底是一匹烈马还是劣马。

对于乔布斯的个性和为人，可以从几个侧面来看：

其一，他是一个没有多少文化积累，生活在普通蓝领家庭，个性很野，缺乏管教，不修边幅，不在乎他人感觉的家伙；

其二，当他发现一件事情值得做时，他会非常专注，并且尽可能做到极致，而且，自己还有很明确的喜好，时时刻刻都想做也必须做点自己喜欢的事情；

其三，他还是一个很重感情的家伙，特别是对于他人曾经给予的恩赐，这种个性让他能够赢得不少的死忠者；

其四，他是有仇必报的人，少数时候，他也会机动灵活一点。

真正让乔布斯成功的，一是他幸运获得那样一个机会，这是天时，时代给予那代人的机会。当然，他也得益于地利，如果不是生活在加州，不是有幸碰到了一个很有天赋的沃茨，他最终也很难有成就。沃茨才是上帝送给他的天使！

当然，如果没有锲而不舍的乔布斯，没有乔布斯对于商业价值的敏感和不懈追求，沃茨的才华，也很难得以充分的发挥。

商业的需要，一再给沃茨提出更高更新的技术上的要求。他在乔布斯无休无止的更好、更美的贪求之下，才有机会让他自己的才智，得以有发挥到极致的机会。

如果没有乔布斯这个"钻到钱眼里"的家伙在旁边唠叨，他沃茨也只能是个业余玩家。从这里可以看出，市场经济的自由交换环境，和个人对自身利益的追求，对于社会的进步，价值是何等巨大。

乔布斯的真正才能在商业而非技术，可是，在很长一段时间内，他却是以技术工程师的身份，在初期的苹果公司打拼的。这种身份的错位，也是乔布斯个人独特个性的结果：他不喜欢输。即使是在自己不擅长的技术领域，即使他所面对的还是像沃茨这样比较好相处，而且技术上还很精干的人。

和乔布斯不同，沃茨的天赋可是有着深厚的家族渊源。乔布斯从他那位高中都没有毕业的父亲那里，体会到了动手的重要性和其中的乐趣。沃茨也通过父亲的言传身教，获得了很多对他一生影响深刻的东西。

人们说，乔布斯父亲让他明白，如何在"修理汽车的过程中"，通过买卖零部件，来赚取可观的利润。从中乔布斯领会到了商业的精髓：从整体来考量你的付出和所得！这才是有智慧的商道：一个部分你可以少赚甚至是不赚，但是，你在一个方面付出的，必须从另外一个方面更多的收获回来。这种商业中的灵活机动概念，对于日后在商道上征战的他，受益匪浅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与乔布斯的父亲不同，人称“杰里”的沃茨的父亲弗朗西斯·沃茨尼亚克（Francis Wozniak），不仅是加州理工学院工程系的优秀毕业生，而且还是校橄榄球队的四分卫，一个能文能武的全才。

沃茨的父亲十分崇尚工程学这些需要才智的东西，看不起那些从事商业、市场或销售的人。在他眼里，这些家伙都只会玩夸夸其谈的虚招，没有多少实际本事。在后来自己的儿子和乔布斯合伙搞电脑时，他还非常气愤地警告儿子：为什么那么傻，由自己一手搞出来的技术和科技产品，必须给这个只会夸夸其谈的家伙一半的股份？

一定程度上可以说，沃茨的父亲是个技术上的“呆子”，他无法理解从实验室到市场再到消费者手里，到底有多长的路要走。更无法理解，这条路到底是坦途还是崎岖。

父亲后来成了洛克希德公司的火箭专家，参与设计导弹制导系统。沃茨回忆说：“我记得他告诉我，工程学是世界上最重要的学科，是它给社会带来了科技的进步和生活档次的升级。”

当工程师，做到一流的水平，在长期的磨合之中，你会养成一种职业习惯，而这个习惯，又被父亲一次次的强调给自己的儿子：绝不要养成撒谎的习惯。

强调这个习惯的培养，实际上也不是沃茨父亲的专利，而是美国文化的特色。多数的美国父母都要求子女做到这点。在美国的环境下，孩子们也有做到这点的条件。更何况是像沃茨这样的“乖乖儿”。

沃茨的个性颇有特色和充满矛盾：一则，人们看到的沃茨个性中，有着一份纯朴和害羞；再则，他又非常的皮，有时候甚至因顽皮过火，而将自己玩进了监狱；三则，他很容易在金钱上获得满足，也没有乔布斯那样的改变世界的理想和雄心壮志。

顽皮、捣蛋和诚实，在他身上似乎也不算矛盾：最终，他真的是个诚实可爱的家伙，富有同情心和爱心，虽然在早期老是给人制造麻烦。

他说：“我父亲信奉诚实，极端的诚实。那是他教我最重要的东西，我从没有撒过谎，到今天也是这样。”在他看来，诚实和搞恶作剧，应该是不矛盾的。喜欢做，做了就承认，敢作敢当，就是诚实和顽皮的结合。

沃茨父亲强化儿子个性中的“平和”和“中庸”，平平安安过日子。是他温和的个性，在根基上打磨掉了他内心深处的野心。

在2010年时，相处40年之后，沃茨对比了自己和乔布斯在个性上的差别：

乔布斯是个野心很大的人，而自己则是个性格腼腆，不善和人交往，也不喜欢抛头露面的人，对于生活容易满足。乔布斯不同，只要有机会他就想向上走，再向上走。他似乎永远也没有满足时候。我永远不可能成为像乔布斯那样的商业领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



虽然沃茨和乔布斯的个性有很大的差别，但在1970年秋天，当他们第一次见面时却是一见如故，相谈甚欢。他们的趣味相投就是来自于“兴趣”的相同：都喜欢搞恶作剧，都喜欢折腾电子玩意，而且都已经开始颇有战绩。当然，和沃茨相比，乔布斯还是一个新手。也正是因为沃茨的高手段，才让乔布斯从羡慕到欣赏，再到佩服的。

乔布斯是一个只喜欢和比自己强的人打交道的“势利鬼”。三十多年之后，沃茨曾经回忆说，“第一次见面，我们就发现，相互之间居然有如此多的共同点。我那些在当时很难让人明白的电子设计，给乔布斯解释一下，他很快就能明白。我立马就喜欢上他了。他瘦巴巴的，但是充满了活力。”

沃茨是一个很害羞的人，也没有什么朋友。好不容易发现了乔布斯这个知音，也真的是一个缘分。第一次见面，对于乔布斯也印象深刻：“沃茨是我见过的第一个比我还懂电子学的人。我立刻就喜欢上他了。我比较早熟一些，沃茨却相反，这样一来，我们之间的年龄差距很快就消失了。沃茨非常聪明，但在情商方面似乎是弱一点。”

他们之间，除了都对计算机有兴趣之外，还有对音乐的共同爱好。

“那时候是音乐的鼎盛期，”乔布斯回忆说，“就好像贝多芬和莫扎特还活着一样。即使在今天，当我们回顾那个时期时，也还是会这么想。沃茨和我，因此而深深地陶醉。”

那时，两人都迷上了鲍勃·迪伦（Bob Dylan）。“我们一直追随着圣克鲁兹一个叫斯蒂芬·皮克林（Stephen Pickering）的家伙，就是为了从他那获得迪伦的行踪和最新动向。”

乔布斯说：“每场迪伦的音乐会，他身边人所录制的录音带，很快就可以在市场上找到盗版。而这个皮克林，就是收集这些盗版的高手。只要盯住他，一切都容易搞定。”

“为了获得关于迪伦音乐会的全套带子，我们两个人开始合作”，沃茨回忆说。“我们会游走于圣何塞和伯克利地区，寻找和购买迪伦的盗版磁带，还会购买迪伦歌词的小册子，然后熬夜解读这些歌词。迪伦的话可以触动我们心中的创造性思维。”

乔布斯说：“我有超过100个小时的磁带，包括他1965年、1966年巡回演出的每一场演唱会的磁带。”

就是在这些演唱会上，迪伦尝试了电子乐而且获得了巨大的成功。乔布斯和沃茨两人都不惜巨金，购买了高品质的名牌双卷盘录音设备。那种音乐让他们痴迷的经历，为后来乔布斯参与音乐市场并获得成功，打下了基础。

兴趣广泛的好处，在他们身上表现得淋漓尽致。这也是为什么，乔布斯一再强调：你每天的经历，就是你人生最大的财富！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二节 成功上市

从 1977 年 1 月马库拉入股加入乔布斯和沃茨的“苹果计算机公司”，经过不到 4 年的经营之后，他们认为是该让公司上市的时候了。

1980 年 12 月 12 日早晨，生活在加州的苹果雇员和家属，很多人在早上 6 点就起床，等待着半小时后，来自纽约华尔街的股市开盘消息。开始时，投资银行给予的预定价是每股 18 美元。在被乔布斯揶揄了一顿之后，这些投资银行的银行家们，最终定下的上市股价为每股 22 美元。当天收盘时，股价已经涨到了 29 美元。

就在那一天，早早起床的乔布斯，还专门到负责公司上市事宜的一家投资银行的办公室，观看了开市的盛况。才 25 岁的他，转眼之间，就是一个身价高达 2.56 亿美元的富豪了。

460 万流通股，在一个小时内就被投资者抢购一光。苹果公司的上市，得益于投资者的热捧，公司也得以跻身于《财富》杂志，按照市值所列的美国五百大企业排行榜。到 1980 年 12 月底时，苹果的估值已高达 17.9 亿美元。公司的上市，让至少 300 人变成了百万富翁，他们都是得益于公司上市前所给予的期权。

在苹果公司上市 30 年后，乔布斯回顾了当年一夜暴富的感受：

就我生活的环境，人们对生活的期望不是很高，很少人野心勃勃。大家过好日子就可以了。所以，我从来没有为是不是富有而操心的习惯，也从没为会不会挨饿而烦心过。我在雅达利工作时，自觉是个不错的工程师，已经意识到养活自己没问题。我读大学和去印度时，是自己选择去过苦日子。

后来，尽管我已经开始工作赚钱，但我还是习惯于过十分简朴的生活。我经历过极度贫穷，即使在那时，我也没有为无钱而烦恼过，那时的感觉也不错。后来，我变得特别有钱了，自然就更不用为钱担心了。

我看到公司的一些人，大赚一笔后就觉得自己应该过不同以往的生活。他们买下劳斯莱斯汽车和许多豪宅，每个豪宅里都雇有管家，然后再雇一个人来管理这些管家。他们的妻子则去做整形手术，把自己雕刻成稀奇古怪的样子。

这样的生活方式，太疯狂，不是我想要的。

我对自己承诺过：不会让钱改变我的生活方式。

公司的上市，给乔布斯带来了一喜一忧。喜的是公司上市的成功和自己的“一夜”暴富。忧的是，他的偶像列侬在公司上市四天之前突然被人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



枪杀身亡。他是一个佛教徒，他觉得这不是一个好兆头❶。

乔布斯的一生就是这么复杂和矛盾：他不怕贫穷，也确实贫穷过。现在，他富裕了，但是，他却没有很在意金钱对于他的实用价值。

当然，对金钱的拥有，不可能丝毫不改变一个人的活法，但问题是，这种改变是不是质的，或者是量变到质变的开始。

一方面，他在告诫自己不要贪图物质上的享受，但他也会对一些奢侈品拥有强烈的喜好，尤其是那些设计优雅、工艺精湛的工业品和艺术品，像漂亮的汽车、高质量的电器、造价不菲的艺术品、高档的钢琴和昂贵的音响设备。就是因为对这样精美物品的喜好，让他有自己也要造出精美物品的欲望。

但同时，他所住的房子里面却基本上是空空荡荡，没有什么豪华的家具。他出行时也从来不会有浩浩荡荡的随行人员。那气派，远没有中国的一个小暴发户来得大。他甚至没有个人助理，也从来没有雇过保镖。他拥有一辆豪华轿车，但从来都是自己开，没有雇佣过私人司机。当公司的总裁马库拉购买私人喷气式飞机，建议他也来一架时，他拒绝了。

对自己，他的生活原则是能将就，就将就。对于他所设计的产品，却是非常挑剔，一再要求精益求精。对于和商业对手讨价还价，他从来都是不遗余力，尽可能获得对自己公司最好的结果。即使是公司上市，他也据理力争，最终为公司的原始股东争取到更好的上市价格。

他活着的目的，就是为了创造更优美，更高技术的产品。用他自己的话说就是：改变世界。即使在若干年之后，他被迫离开苹果公司，生气卖掉自己的全部股份，价值跌落到只有 1 亿美元时，他似乎也不是很在乎❷。



第三节 抠门与慷慨

苹果公司的成功上市，给乔布斯带来财富的同时，也给他带来了名声。

1981 年 10 月，《企业》作为第一家杂志，将乔布斯搬上封面，下面的标题为：这个人永久改变了商业世界。

封面上的乔布斯留着修剪整齐的胡子，时髦的长发，穿着牛仔裤和白衬衫，还有一件有点过于光滑的西服。他靠在一台苹果二号电脑上，用他从罗伯特·弗里德兰那里学来的迷人眼神，直视着镜头，一副魅力四射的

---

❶ 约翰·温斯顿·列侬（John Winston Lennon），是英国著名摇滚乐队“披头士”（The Beatles，甲壳虫）队的成员，是摇滚史上最伟大的音乐家之一、诗人、社会活动家。被誉为甲壳虫乐队的“灵魂人物”。1940 年 10 月 9 日出生，1980 年 12 月 8 日被人枪杀。

❷ 他的这个一亿美元的股票价值，应该是税后的数字。如果他在一年之内将市值接近两亿美元的股票卖掉，他所获得的税后资金，估计也就是一亿美元多点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样子。该杂志特别强调：乔布斯说话极富热情，他能预见未来，也正在努力创造未来。

接下来，影响更大的《时代》周刊，1982 年 2 月推出的一个关于“年轻企业家”的专刊上，封面选择的是一幅乔布斯的画像，依然少不了他那极富魅力的眼神。

在故事部分，记者写道：乔布斯“是个人电脑行业的开创者”。

在人物简介部分的记录是：“6 年前，这家开始于乔布斯父母家卧室和车库的公司，在他的带领下，预计在今年能实现 6 亿美元的销售额，而乔布斯才不过 26 岁。”

在介绍乔布斯的伟大贡献时，杂志的记者也不忘告诉读者：“作为公司的领导者，他对下属经常脾气暴躁、严苛无情。连他自己也承认，得学会如何控制情绪。”

这时候的乔布斯，已经知道自己形象对于公司的价值了。

对于很多媒体人而言，乔布斯有很多毛病：不仅对下属态度暴躁，而且，在经济上还很不公平。最有名的一个例子，就是他对待科特基的态度。

公司上市，让他大发，可是，对于和他一起起步打江山的老部下，他的冷漠让不少人觉得无法理解。丹尼尔·科特基是一个典型。他一直都是乔布斯的挚友，两人一起读大学，也曾经一起去印度，还在他过苦日子时一起待在农场，并且和他一起经历了让他女友布伦南怀孕的风波，为他分忧，鞍前马后，没有功劳有苦劳！

苹果公司还在乔布斯的车库时，他就加入了公司，算是公司的元老之一。可是，到公司上市时，由于他还是以时薪员工身份工作的普通雇员，无法获得上市之前奖励给高级雇员的股票期权❶。

很多人对这种按规章办事来对待科特基的做法过意不去。不少人为他抱不平，为他担心，但是，他却很放心地说：“我完全相信史蒂夫，他会像我以前待他那样待我，我没必要催他。”

结果，等到公司已经上市了，他还是没有看到一股的期权。对于乔布斯对他在经济上的冷漠，苹果公司早期的工程师和老朋友曾经这样评价说：“史蒂夫是一个反忠诚的人，他总会抛弃那些和自己亲近的人。”

从这表面的故事，人们可能会产生误解，觉得乔布斯太冷酷。但是，对于他，他有自己的原则。在他心目中，科特基太窝囊，太不争气，太不求上进。他和自己当初一样的起点，可几年下来，还是一个普通技术员的水平，还在做着初级技术员的工作。“我一直留着他在这里工作就已经很不

---

❶ 按照当时的公司规定：科特基是一名领时薪的技术人员，不是领固定薪水的工程师，而只有全职的工程师才可以得到期权奖励。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



错了！”他内心的感觉，被很多人误读。

乔布斯只喜欢强者和富有进取心的人，不喜欢懒汉和懦夫。

沃茨对待金钱和人的态度和乔布斯很不同。在为人处事上，他不强求对方。他是一个老好人，心地善良。在对待金钱上，他知足常乐，过平凡日子，做平凡事。没有乔布斯那么大的野心。

当初，如果不是乔布斯在那里催和逼，他哪里会有今天的富有，想都不要想。所以，在公司的价值已经大幅上升后，他就决定卖出一些拥股，享受一番再说。再者，他还是一个颇能感恩的人。苹果有今天，是大家共同努力的结果。于是，他决定搞一个“沃茨计划”，以个人的名义，感谢一下那些公司的鼓励政策未顾及到的雇员。

在苹果股票上市之前，公司的估值已经大幅提高。于是，他就将自己所拥有的公司股份的三分之一，以和后来上市价 22 美元低得多（5 美元 1 股）的价格，卖给了公司部分中层员工。大多数受益人都在公司上市之后，赚到了足够买一套房子的钱。

这样一来，既体现他沃茨的仁慈和大度，又能为他解决点实际问题。他也急于需要钱来取悦于他新婚的妻子。沃茨就用这些卖掉股份所获得的钱，为自己和妻子买了幢梦幻般的豪宅。但是，让他没有想到的是，金钱并没有给他买来婚姻的稳定。不久之后，他们因故离婚，他的妻子还因此而独享那座豪宅，他算是赔了夫人又折兵。

再后来，沃茨又把自己的部分股份，赠与了那些在他看来未受到公正待遇的员工[1]。他的慷慨，赢得了人们的喜爱，同时，也有人觉得他“极其天真幼稚”。

在女人眼里，沃茨不是一个有吸引力的男人。与沃茨在上市前急于低价套现不同，乔布斯则主动去和已经为他生下一个女儿的布伦南签订协议，以比较低的代价，解决了两个人之间可能存在的经济关系。对于沃茨的金钱观，和容易满足的个性，乔布斯不是很感冒。



第四节　继续进军

1977 年成功推出苹果二号所取得的成功，在随后的年份得以发扬光大。苹果二号的月销售额，从千台上升到万台之巨，销售额就是千万美元计了。整个苹果电脑公司，都在忙着扩展生产线，应对来自世界各地雪片般飞来的订单。

---

[1] 包括科特基、费尔南德斯、威金顿和埃斯皮诺萨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胜利，并没有让乔布斯冲昏头脑。对待突然来临的大笔金钱，乔布斯似乎远没有在类似状况下，盖茨感觉到的那么兴奋和得意。对此，盖茨不仅自叹不如，而且还很羡慕。

苹果公司先于微软上市，苹果也是先于微软做大的。乔布斯比盖茨先富。在乔布斯已经是亿元户的时候，盖茨倒是开始信心满满：30 岁时成为亿元户不会是个问题！

乔布斯很清楚的知道：任何科技产品，生命力都比较短，就如同任何美丽的花朵，只有短暂的芬芳。在 1978 年，当苹果二号的生产供应开始稳定之后，乔布斯就在琢磨，是不是可以趁着这个春风，向更高端的消费者市场冲杀？

大型机市场的主宰者是蓝色巨人 IBM，个人电脑目前的枭雄是苹果电脑。



丹・布李克林

IBM 挟天子以令诸侯，在一旁磨刀霍霍，尝试着在个人电脑市场，也占有一席之地。IBM 也从苹果电脑的热销上看到了潜力巨大的市场存在。

在苹果之前，个人电脑的主要消费者还是电脑玩家，那些喜爱拆拆装装的年轻人。现在，又加入了一大批游戏玩家，还有文字处理的需要者。这后面两块都是潜力巨大。

IBM 一次次失败的尝试，让乔布斯的苹果更加自信满满：自己就是个人电脑王国当之无愧的国王了！

在此基础上，再来慢慢侵吞你 IBM 在大型机市场的地位，就是理所当然的选择。况且，这时的苹果公司要钱有钱，要技术有技术，而且，电子部件在以惊人的速度调低价格的同时，也以同样的速度增加着功能。

万事齐备，只欠东风。而这个东风还不需要去借，去取就成了。

就是在这样的背景之下，乔布斯带领着苹果的技术主力军团，开始了对代号为“丽萨”电脑的征战。另外的一拨军团则专注于对现有苹果二号电脑的改进、完善。

这时的乔布斯，没有好好想想：苹果二号的轻易成功，最关键的原因，到底是哪些？是不是真的就是乔布斯所理解的完美设计？

正是对这些问题缺乏深刻的理解，让后来乔布斯在公司的发展方向上一再犯错误。他老是凭着自己的直觉和对完美的追求，来做公司的战略决策。结果是，有时候成功，有时候又不灵光。而且，那个负责把关的马库拉和公司的 CEO，也没有能力矫正这些失误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



苹果二号的成功，除了乔布斯所看到的完美之外，还有两个很重要的因素：游戏功能和可以处理表格的能力。正是后者，让苹果二号从“只能给发烧友当玩具”，到为商业人士带来“实实在在应用价值”的华丽变身。苹果二号的成功，估计很大一半就是这些软件的功劳。在这之前，文字处理的领军人物，还是王安电脑的王安先生。

公司的上市，看上去风光无限，实际上，公司已经开始面临来自四面八方的竞争，而且，一波比一波激烈。喊杀声阵阵，苹果凭借苹果二号而一再攻城略地。

能够让苹果二号拥有如此大的攻击力的，是那款具有巨大商业价值的数据表格处理软件 VisiCalc。这是世界上第一款此类软件，比今日大家熟悉的微软数据和表格处理软件要早得多。它是由丹・布李克林❶和鲍勃・法兰克斯顿（Bob Frankston）开发出来，并且在 1979 年 10 月，随着苹果二号电脑而推出的。很快，它就成为苹果电脑上的“杀手级”应用软件。

在苹果电脑打下声誉之后，布李克林就开始向其他电脑制造商推销该软件。在波士顿的一家电脑公司，电脑开发人员看了他的演示，只是觉得挺有趣的。但是，站在一旁的公司会计看了之后，却睁大眼睛，兴奋得说不出话来。

在推出之后的 6 年时间内，公司卖出了 70 万份拷贝。就是这么成功的一款软件，却在后来，被微软的办公软件和莲花❷的同类软件给彻底消灭了❸。

在商业战场，占有先机也不一定就意味着真正的胜利。短期的胜利也不一定就意味着你可以高枕无忧。这也是为什么，微软的盖茨一再强调危机意识的原因所在。

就在这款软件热卖，苹果二号也跟着热卖的时候，人们开始意识到，这款软件有不少缺陷，而且，能够做的事情还非常有限。于是，希望将其做得完美的新的软件开始出现，其中就有成为今天微软 Excel 的前身软件版本。很快，这些后起之秀，就将这个老前辈给打趴下了。

苹果二号倒是在短期内没有受到很大的影响，毕竟，它可以通过和这些新的软件开发公司合作，来强化自己电脑的功能。但问题是，你可以这

---

❶ Dan Bricklin。布李克林开发这款软件的灵感，来自于哈佛大学商学院的课堂。在那里，有一次上金融课，看见教授在黑板上做数字演算。一个黑板的数字，由于中途要改变一个参数的数值，就必须全部重新再来计算一次，非常浪费时间。他就萌发了一个想法：如果能开发一个软件，让电脑进行自动计算，不就可以避免这样的浪费？

❷ Lotus 1—2—3。

❸ *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms Around the World*, ISBN 1578511054（1999）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样做，你的对手也可以而且还正在这样做。蚂蚁开始蛀空大堤了，而乔布斯的苹果领导者还在呼呼大睡。



第五节 沃茨的幸与不幸

虽然已经成为亿万富豪，但是，这时候的沃茨和乔布斯，依然还是没有长大的孩子。他们的成功，在很大的程度上也是得益于这种“孩子气”。

作为苹果公司科技的灵魂人物，沃茨对于产品的设计富有激情，对于自己设计的产品，有股“自恋狂”般的热爱。

沃茨虽然内向、害羞，但一谈到自己的“孩子”，那些自己设计出来的产品，他就会高兴得手舞足蹈。和很多工程师类似，他挺喜欢显摆自己的作品。在苹果二号还没有最终发布之前，沃茨就拿着原型机到惠普去，向他在那里曾经的同事炫耀。

为了让苹果二号更牛气，沃茨还亲自“锦上添花”，用 BASIC 语言为它编写了一个和打砖墙游戏类似，但更有趣的游戏程序。程序编好后，他把乔布斯叫过来，让他亲自体验一下苹果二号的强大功能和魅力所在。

沃茨在键盘上敲进了几行简单的 BASIC 语句，打砖墙游戏里的砖头和拍子，就在瞬间变了颜色，显示分数的位置也有了变化。



右为沃茨，左为在电影《微软英雄》里饰演沃茨的演员

“这就是软件的厉害所在。如果全用硬件来实现这些动态功能，我估计得做 10 年才行。试想一下，在未来，用软件编写的游戏将会怎样改变世界?!”在当时，沃茨就预见到了软件强大无比的威力，可是，他却没有沿着这个方向走下去。原因就在于，他已经知足了，别无他求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以自我满足和喜好为基础添加的这款游戏软件，无心插柳，成为后来很多人购买苹果二号电脑的又一个重要原因。功能再强大再漂亮的电脑，如果没有能够让人们可以使用的软件配套，就是一个昂贵的摆设。

沃茨不仅喜欢显摆自己的作品，也喜欢“显摆”自己的富有。在销售完自己的部分持股给公司的雇员之后，手中有钱的沃茨，开始花不少的时间来享受自己所拥有的财富。虽然乔布斯对此颇有微词，但是，那是他个人的事。人各有志，乔布斯也没有办法。

离婚之后的沃茨，很快就和公司内的一位同事[1]恋上了，并且决定结婚。1981 年 2 月，刚拿到飞机驾驶证半年的沃茨，打算开着自己新买的飞机，带着自己的未婚妻飞往圣地亚哥，去看她的舅舅，让他帮自己设计婚戒。

不想，飞机起飞不久就发生意外，由于熄火和爬升高度不够，摔了下来。沃茨身体无明显伤痕，但是，却在随后的五个星期内失去记忆。

在公司上市之后，很多感觉暴富的股东，都购买了大量的奢侈品，包括私人飞机。乔布斯不为这些物质性的东西所动，继续开发和完善苹果产品。而担负公司科技重任的沃茨，却开始因为富有而失去了继续努力的热情。这种人生态度因为金钱的转变，对于公司的未来是一个巨大的隐患。可沃茨却顾不了这些。

恢复记忆之后，沃茨对人生又有了更不同的理解：对于未完成愿望的满足，高于对公司产品的开发。

于是，他选择先不回公司上班，而是用一个假名[2]，向加州大学伯克利分校申请复学，借以完成自己尚未完成的大学本科学位。

这是一个颇为有趣的选择：如果是为了知识，在专业这一块，他是不可能从学校的教授那学到更多内容的，他反倒是足够当一名好老师。毕竟，他是站在行业科技的前沿。

剩下的，就只能是那个学位了。

当初，他选择退学，一定程度上是他难以按时完成学业，不是他的自愿。对此，他有一种很深的被伤害感，一种失落。这种失落感一直在折磨他，他不想让这种“战败”的感觉继续伴随自己。所以，获得学位，对他最大的益处是一种心灵上的安慰。

在电子产品的设计上，沃茨很有天赋。在获得巨大的财富之后，他选择在其他方面继续尝试。在 1981 年，他不仅申请回大学完成学业，办完自己的婚事，而且，还决定再折腾一回，自己掏钱举办一个前卫的乡村音乐节，借以满足他一直以来未满足的又一个心愿。为此，他掏出 200 万美元开

---

[1] 坎蒂（Candy Clark）。

[2] 洛基·拉昆恩·克拉克（Rocky Raccoon Clark）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了一家公司。音乐节在来年9月开始，期间，他还跟苏联的音乐家与太空人进行卫星连线通话，算是气派十足。1983年又举办了一次。每一次都是以1200万美元的亏损结束。

苹果公司还真的是多亏了有一个痴迷于“改造世界”的乔布斯。如果多几个沃茨，再好的团队，再多的机会，由他们打理的公司，在竞争激烈的科技产品市场，又真的能够生存多久？恐怕是一个很大的疑问！



第六节 山寨版攻打苹果军团

如果说，苹果一号对准的是小团体，那些发烧友，它是一小部分人手中的玩物的话，那么，苹果二号对准的可就是普通的终端消费者，它所强调的则是使用功能。也正是对普通消费者这一大众市场的强调，才有了苹果获得巨大商业成功的可能，才有机会让苹果二号成为一代改变世界运行格局的产品，也才制造了一大批对苹果产品忠心耿耿的“忠臣良将”。

苹果二号对于世界的影响，还可以从下面这个事实得到证明。

苹果一号出来之后，复制者的反应基本上可以用冷漠来描述。但是，在苹果二号面市之后，很快，人们不久就在美国市场看到了类似的仿制品。在美国之外，在世界的不同角落，也很快能看到被复制的苹果二号山寨版。

有些复制者，还懒得做最基本的处理，来掩盖一下自己的盗窃行为，只是简单地贴个不同的招牌，换一种外壳的颜色，其他的一概照搬，以免在抄袭过程中，因为不到位的改变，不小心犯低级错误。

在IMB的PC面世之后，也曾出现过类似的仿造，最后，IBM以放弃来抗争，让仿造者自己去相互肉搏血拼，而自己在这种拼杀之中，再来寻找获利的机会。

与这种经营思路不同，个性倔强的乔布斯却不愿放弃，而是举起长矛，继续决战，以一人之躯，决战天下豪杰。最终，在体力渐渐不支的情况下，他决定以技术上的升级和占优为突破口，来保持自己在竞争中的优势地位。结果，他做了不可为而强为之事，最后，将公司搞到接近崩溃的地步。这是后话。

根据人们的统计，在世界各地，在历史上，至少有190种苹果二号的复制品种被推向了市场。为了表明自己就是苹果二号的仿制品，很多类似的产品，还给自己取了一个水果名字，让自己的山寨版更有点类似苹果电脑的“品味”。

当年正在和美国搞冷战对抗的苏联，制造了一款自己的山寨版，可以支持西里尔字母，比苹果二号稍大一点的微电脑，保加利亚也生产了一款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可以支持西里尔字母的山寨版[1]。1980 年代初期，当时属于南斯拉夫社会主义联邦共和国的一员的波黑，也让自己最大的（国营）电子公司[2]，制造了自己的山寨版。这款山寨版生产了 32 万多台，被应用于计算机化的数字电话系统、国营企业、科研和军事单位。同时，还被广泛用于波黑的一些重点高校，并且，还以它们为基础组建了自己的串联局域网。

澳洲公司也制造了山寨版的果蝇[3]。它在苹果二号基础上做了些改进，采用了较快的处理器、容量大一点的内存、分离式的键盘、大小写输入支持和内置软驱控制器。

香港地区推出了“凤梨”，福建电子计算机厂推出了“福橘”，基本上都是照抄。台湾生产的嘉马 SPS—109 更厉害，除了商标之外，其他的基本上都是一样的。

一家巴西的公司[4]，也制造了一款内装已经翻译成葡萄牙文的苹果二号山寨版。那时候，进口微电脑到巴西还是不合法的，于是，购买山寨版就成了用户的唯一选择。最终，这款山寨版也在 IBM 兼容机的疯狂进攻之后，销声匿迹。

这些山寨版采取的是以价格为主的竞争策略。在功能上基本大同小异。后来，随着电子部件功能的改善和价格的下降，一些仿造者也适当增加了功能。最有影响的是一款叫做 Ace 1000 的电脑[5]，它比苹果的电脑系列更早提供了九宫格的数字键，和大小写输入支持。另一款是 Laser 128 系列，它最先提供了内置三寸软驱和更快的处理器。

这些山寨版不仅蚕食着苹果的市场，也同时促使苹果自己继续升级和完善自己的系统。很多苹果二号的后续系列，就是基于这些山寨版的“建议”而改进的。

在国内，除了直接制造山寨版之外，还很创造性地生产了大量的学习机，另外一种形式的山寨版。

---

[1] 它们分别是 Agat 和 Pravetz series 8。

[2] 波士尼亚及赫塞哥维纳最大的电子公司 ENERGOINVEST 的子公司，IRIS 电脑公司。

[3] 果蝇（Medfly）是一种专门为害苹果的“蝇“（Mediterranean fruit fly）。这个名字的寓意是：我们就是为了对付和伤害你的苹果！可见何等的嚣张。

[4] Unitron

[5] 由 Franklin 公司制造的机型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章 前车之鉴

成功，更多的不是来自天赋，而是得益于对直觉和常识的良好把握。

——王 安

苹果电脑，最终被基于“三个标准”而形成的联军打败。首先被打败的，还有当时最牛气的电脑公司，王安电脑。王安这位曾位居美国十大富豪之一的巨人，也因此而倒下。

蓝色巨人打造的是电脑的构架标准，英特尔为这种构架之下的大脑中枢盖上了大印，而微软的盖茨，则在这个大环境之下，领导着电脑的灵魂。

比尔·盖茨曾经说，如果王安能完成他的第二次战略转移，世界上可能没有今日的微软公司，他自然就成不了个人电脑时代的英雄。如果那样的话，“我可能就在某个地方，当一名普通的数学家或律师”。

那么，如果王安不败落，今天的电脑格局会不会很不同？苹果电脑的结局，会不会也没有那么悲惨？如果乔布斯好好合计一下王安公司的衰败故事，自己会不会少走很多弯路，少经受点挫折？在吸取类似这样的教训方面，乔布斯远没有盖茨厉害。

时代的演变就是这么捉摸不定。昨日的英雄，可能会成为今天的阶下囚。过去的小顽童，或许会在今后的某一天，成为今天王者命运的主宰者。

不论如何，谈论电脑的发展史，谈论电脑业的商战历史，跳开王安的悲剧都是不完整的。所以，我们在这里，再看看作为一代枭雄的王安和他的王安公司，是如何崛起，又是如何淹没在历史的烟尘之中的。

 第一节 背负沉重枷锁

在盖茨看来，王安从一代骄子到败军之将，源于自己战略决策上的失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



误，可以和 DEC 的奥尔森[1]，被苹果开除时的乔布斯并驾齐驱，成为计算机发展史中的悲剧英雄。

来自盖茨的这种哲理性的总结，表面看来似乎深入骨髓，但是，细细地分析，你会发现，远没有语言所能阐述的那么简单和轻松。

对于盖茨所生活的环境，他是无法理解作为前辈的王安，是怎样不得不失败的。实行企业的战略转移，得有天时地利人和。如果机会错过之后，就是四面楚歌，再唱空城计，你得到的可就不再是重生的机会了。

王安公司是一个已经消逝在历史烟尘中的故事。但是，对于今天已经成为霸主的微软和苹果，王安的故事恐怕没有一位是敢忘的。在盖茨口中，至少是在中国对中国人念叨的英雄，就只有王安了。

王安的故事，讲起来有点心酸。这不仅仅只是他后来的失败，更多的是，他的失败还和中国人当初在美国生活时，被人歧视的命运有很大的关系。

如果他是生活在今天的环境下，他的心态、管理风格，很可能会非常不同，结局也会很不一样，或许还不会是那样的悲壮和惨烈。

公司的文化就是公司总裁的文化！

而当一个人的文化被一种极端的东西长期浸泡之后，他所能有的理性可能就会很不稳定，有时还会被偏见所左右。这，可能才是王安得以书写王安悲剧的真正原因。

王安 24 岁赴美之时，祖国正处在内战之中，刚从日本铁蹄下被解放的同胞，却在兄弟的相互残杀之中，继续忍受着更多的死亡。

在他求学的年代，美国人心目中的中国人还属于“二流”。即使是在哈佛这样的美国最好的学府之一就读，他也时不时从心灵深处感觉出一丝丝的寒意：自己被歧视，国家被人瞧不起。



1940 年，20 岁的王安与姐姐合影

骨子内外浸渍了根深蒂固的中国传统文化，外加强烈的民族自尊，这已为他未来的悲剧结局打下了厚实的基础。人家开公司是为了个人兴趣并

---

[1] 1926 年出生的肯·奥尔森，从 MIT 本科和硕士研究生毕业，创办了 DEC，因成功开拓小型机产业而被称为“小型机之父”，并以来自他人的 10 万美元起步，打造了一家市值超过 200 亿美元的国际大公司，成为 1980 年代在业内仅次于 IBM 的第二号巨头。他的名言是：我看不出人们为什么需要个人电脑。最后，就是因为对这一判断的固执己见，而让自己的公司败落。他失败的原因，基本上和王安是一样的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

且发财，他开公司却是为了民族的形象，是为了改变华人在美国的形象。

就是在这种背景下，他非常在意自己公司的中国烙印。

在这种指导思想之下，公司的大权自然是必须被绝对支配在华人的手里，更准确地说，是必须被控制在自己的家族手里，无论为此付出的代价会有多大。对于子女利益的过于看重，则是这一切的基础。他的这种固执，比 DEC 的奥尔森，有过之而无不及。

他所建造的，实际上已经不再是一家在美国市场经济大环境下运作的公司，而是一个中国人的王朝，国中之国。他就是国王，儿子自然就是王储了。

其他人不过就是自己的奴仆。如果法律能够允许他使用这样的用词的话！

战后的日本，通过公司的"家族化意识"来凝聚人心，让每一位雇员，都能在感觉上把自己当作公司这个大家族的一员。而他，却在有意无意之中告诉自己的大将们：你们都是外人，不要有任何的奢求！

其后，在以 IBM－PC 为基准的个人电脑开始像蝗虫一样席卷大地时，他由于种种原因，既不生产与 IBM 兼容的电脑，也不想像苹果电脑一样，再寻找新的生存途径。

在大敌当前的情况下，他宁愿选择背水一战，既不愿、也无法和"美帝国佬"联盟，做大做强。在他自己强大的时候，他恃才傲物，不把其他的"小人物"看在眼里；等到他需要人家合作联盟的时候，昔日的小人物已经成气候，还记着当初他的傲慢和无礼。

所以说，王安的失败，还是在他"为人势利"这点！而这种"势利心"，却也在中华文化中有着深深的印迹，并且被他深入骨髓地携带着。

1920 年，王安出生于上海，16 岁时以第一名的成绩考入国立交通大学，并在毕业后留校任教。1945 年二战结束之后，王安被送去哈佛大学学习物理学。3 年之后的 1948 年，他在那里获得应用物理博士学位。也就是在那个时候，他对电子计算机开始感兴趣。而后来的巨人盖茨和乔布斯，至此还没有出生！

获得博士学位之后，王安留在哈佛和霍华德・艾肯一起设计和制造哈佛"马克四型"，艾肯计划设计出的第一台全电子计算机，"马克"系列的第四代机种。

这台计算机和当时其他类似的机器一样，使用磁鼓作为外存储器，但主存储器的选择，却因技术的局限性，让人颇为为难：水银延迟线速度慢，而威廉姆斯管还尚未投入使用。在没有理想的部件选择情况下，王安决定自己搞，就从磁存储入手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第二节 第一个专利

1949 年，王安申请了“脉冲传输控制装置”的设计专利。这项专利催生的磁芯存储器，在随后的二十多年中，一直是制造计算机主存储器的首选，一直到集成电路技术成熟时才退出历史的舞台。

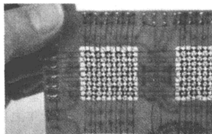
按照他在专利文件中的说法：这种不受到机械部件限制的装置，既可做开关也可做存储装置。由于它没有活动部件，能够实现快速的开关。在用于存储时，其性能也会超过其他的存储设备。这种装置非常适合用在不同运算速度的机器之间传递数据。

世界上的事情总是偶然和必然交织在一起的。前提是你还是得自己先按照自己的喜好和需要去做，其后就是“机会只给有准备的头脑”了。

由于电流会在导线周围产生磁场，人们就有了制造磁芯的概念：以此来为磁环赋以不同的磁场方向。简单的做法是：用三根导线穿过一个芝麻大小的磁环，以两根导线寻址，第三根导线用来读出和写入数据，就可以实现 1 位的存储。

这样一来，如果要存储一个字节，就需要 8 个磁环。而如果要达到 1k 的存储量，则需要 8192 个磁环才能实现。

于是乎，人们就和等待出嫁的姑娘为未来的新郎绣花一样，来“绣出”一个个大小不一的“磁芯”。



磁芯存储器

原理简单，制造复杂，由此造成的磁芯，确是当时最好的存储设备。

1951 年 6 月，基于自己已有的一个专利，怀着一颗为祖国争光的心态，王安注册成立了一家一个人的独资公司。开业之后，公司的业绩不尽如人意，入不敷出。于是，他通过出让公司三分之一的股权，获得一家机器设备制造公司❶ 5 万美元的注资，作为公司的薪水开支。

1955 年，他所申请的磁芯专利最终获批，他就此从 IBM 公司获得 50 万美元的专利转让费。随后，他用这笔钱和同窗好友❷一起，合伙成立了王安实验室。对于这笔 50 万美元的交易，还有一段不愉快的故事，并且，影

---

❶ Warner & Swasey Company。

❷ Ge—Yao Chu 博士。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响到后来公司的生存。

前面说过，在资助“马克一号”出力不讨好之后，一气之下的IBM，停止了对哈佛的一切经济资助。但是，对于哈佛正在进行之中的计算机研究，还是一直高度关注。哈佛的研究者没有看到计算机的商业价值，但是，精明的IBM大帅沃特森却看到了它的巨大价值。

就在1949年10月21日，王安向美国专利局申请了“存储磁芯”专利时，敏锐的沃特森马上意识到了这项发明所蕴含的广阔商业应用潜力，并且派人和他联系，谈购买专利的事宜。

对于当时已经是巨无霸的IBM，王安有种又爱又恨的复杂感觉。爱的是，这是一家实力雄厚的科技公司，并且很有眼光。在当时，除了IBM表示兴趣之外，他还找不到第二家有兴趣的公司。恨的是，这个蓝色的巨人，曾经给了他留下了一个让他感到非常耻辱的记忆。

原来，早在1945年刚来美国的时候，为了找一份实习生的工作，他曾经带着一口夹生的英文，敲开了IBM一家分公司的办公室大门。

那一次，开门接待的那个家伙，看着一身“土气”的“中国佬”，不知何故，怎么样看都不顺眼。那时候，中国人在美国谋职不易，基本上都是干些技术含量比较低的工作，像开餐馆、汽车修理之类的蓝领工人职位。

丝毫没有耐心听完王安自我介绍完的IBM雇员，毫不客气地对他说：我们是科技公司，你还是找个汽车修理行碰碰运气吧。

五年之后，昔日的被侮辱感，还依然留在他那颗受伤的心里。

在这里，王安过于敏感的心和自尊，让他误将公司的一个雇员和公司的整体混为一谈。他不知道，在1952年时，还有一位从朝鲜战场退役回来的，曾经参加过诺曼底登陆的幸存者，在纽约市一家保险公司申请一份工作时，也曾经面临过类似的冷遇。但是，这位说着流利英文，在美国土生土长的犹太后裔，采取的却是当面的反击，并且还因为这种“无礼”而获得了自己的一份工作。几十年之后，这位名字叫做格林伯格的人，打造了一家世界第一号的金融帝国。如果王安也有类似的雅量，或许，他未来的日子也会过得很不同❶。

王安勉强答应将自己的专利卖给IBM，但价格上谈不拢。经过长时间的来来去去，最终，在1953年11月16日，双方达成了一致性协议。但是，这些临时性的协议却被IBM推翻了。IBM取消了原先拟订的提成费，驳回了王安开出的250万美元的一次性购买价码。理由是，这是一项未决专利申请。

那时候的IBM，想凭借自己强大的经济实力，通过司法手段打垮作为个人的王安，让他要么在价格上大让步，要么，就是冒着自己的专利有效

❶ 关于格林伯格的故事，参阅我的新著：《金融巨擘：打造金融帝国的格林伯格》（即将出版）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



性被否决的风险。

为避免陷入旷日持久、代价高昂的官司，王安选择了在价格上的让步，接受 IBM 开出的 50 万美元的购买价。

常言道，买卖不成，友谊还在。可是，这一次，他和 IBM 的过招，买卖做成了，感情却彻底没有了。那时候的他，对于个人感觉，看得比商业要重得多。在商言商的古训，他似乎是没有记得过。这一笔“仇恨”为后来的冲突埋下了伏笔。就此，个性要强的王安认为君子报仇十年不晚，期待着有一天，能够给这家巨人以一个很大的惩罚！



第三节 成功来自对直觉和常识的良好把握

王安用这笔钱在波士顿创办了王安实验室，并且在此基础上，于 1955 年正式成立了王安计算机公司[1]。在开始几年，公司的经营维持生计而已。到了 1964 年，公司的销售额才 100 万美元。

不过，公司的科研却取得了不错的成绩，卡片辨认机、自动打字机、无线电打字印刷机、记录带辨认机等新科技成果，源源不断地从公司的实验室流出来。此外，王安还主持成功地研制出了工程专用数字装置，如第一台纽约体育场数字显示记分板。

随后，公司开始设计和生产带有遥控终端的计算器，可以供好几个人一起使用。在那时候，一个“计算器”居然拥有如此高的功能，已经领先对手好几年了。

借助于这款计算器，公司在 1970 年度就已实现 2700 万美元的销售记录，雇员人数已达 1400 人。

在计算器热销的同时，公司又在 1976 年，基于 Zilog Z80 处理器，开发和生产了文字处理机[2]。这款文字处理机的问世，对王安公司的意义和贡献，就相当于苹果二号对苹果电脑的意义和贡献。王安因此而大发大赚了。

算算时间，我们不难看到，1976 年时，乔布斯还只是在折腾“苹果一号”。几年之后，当“苹果二号”热卖的时候。如果王安稍微谦虚一点点，关注一下苹果公司的成功故事，并且，在这方面有所作为，以他已经领先对手很多的科技实力，胜算应该是很大的。

况且，苹果二号得以热卖，重要原因之一，也是因为它第一个让顾客可以在电脑上搞数表和文字处理！王安做生意，不应该只看人家产品的外

---

[1] Wang Computer, Inc.

[2] word processors。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形，而应该重视在功能上有可能替代的新产品问世！但是，那时候的乔布斯和苹果，在王安巨人眼里太不起眼了。

“王 2200”是第一款拥有大型 CRT 显示屏的台式电脑；随后的“王 VS”系统，则是一个很类似于“IBM 系统/370”，可以让多人同时使用的微电脑。为后者所设定的终端，既可以进行文字处理，也可以搞数据处理。在进行数据处理时，用户还可以自己调整程序设定。在进行文字处理时，所使用的软件还和公司生产的前期电脑，以及其他品种的电脑兼容。

这些产品在功能上已经非常实用和强大，并且，它所对准的市场还是最容易接纳电脑的一块。也是因为这几个原因，推出之后，很快就获得了很大的成功。

成功，更多的不是来自天才的智慧，而是得益于对直觉和常识的良好把握。[1]

这是王安喜欢说的一句话，其实也是他得以获得成功的经验总结。对于直觉和常识的良好把握，让他有了第一个专利，并且有了第一大笔资金可以用来做企业。其后，又是因为看到了商业与个人对于快速、准确文字处理的巨大需求，才让他得以制造出市场需求量巨大的商品。

问题是，在取得这些成功和具有重大意义的领先之后，他却忘了一个很重要的常识：产品的功能扩张！

当时的阿泰尔电脑，是给用户玩，对象是那些想玩电脑的客户；苹果二号电脑，因为内设了游戏，为电游玩家提供了购买的理由，而其附带的数据表格处理功能，则满足了这一块顾客的需求。在今天看来，这两块都拥有巨大的市场。

并且，按照当时王安公司的科技实力，和它已经推出的电脑产品来看，改进之后，占领这些用户市场，并不是很难做到的事。

那么，为什么王安又没有做呢？这才是问题的真正所在。随后的问题，都是在这个误判基础上演绎出来的。

王安公司的成功，得益于研制出了使用更为便捷的对数计算器，它投产之后被市场热捧。1967 年，公司的计算器销售额就已经高达到 425 万美元，是上年度的 8 倍。

借着这种良好的势头，王安公司股票也在这一年成功上市，预定 12.5 美元的新股上市价格，当天就被普遍看好公司产品前景的投资者，抬高到 40.5 美元。一日之间，王安家族的市场价值就有 5 千万美元之巨了。

---

[1] Success is more a function of consistent common sense than it is of genius。*他还有一句座右铭是*：We must not contradict, but instruct him that contradicts us; for a madman is not cured by another running mad also。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从公司股票上市的成功，他应该意识到，美国的普通民众，还是"在商言商"，不会因为他是华裔而有意识地排挤他。虽然如此，在他的内心深处，还是有一个紧紧的、难以解开的心结存在。



第四节 战略大转移

当时王安公司的主要产品是计算器的生产和销售。但是，随着集成电路的问世，生产计算器已经成为一个几乎是谁都可以做的事情了。结果，计算器市场开始出现越来越多的竞争性产品。

如果一个产品，在市场上除了价格差异之外，已经没有其他的差别了，那么，这样的"大宗商品"特性的出现，就意味着生产这样的产品，已经没有太多的利润可图。这时候，继续留在这个市场，你辛辛苦苦，能够赚的也只能是吆喝了。

基于这种现实，非常看重直觉的王安，做出了一个重大的战略决策：急流勇退，停止自己已经打出品牌，占有自身销售额 70% 之巨的所有计算器产品线。将公司的设计和生产能力，全部投入到拥有更高附加值的文字处理市场。

1971 年，王安公司以远超市场同类产品性能的 1200 型文字处理机，打入市场，同时也震惊了世界。第二年，公司再推出功能更加强大的 2200 型文字处理机，结果也是一样：不成功都难！

到此为止，王安成为文字处理机市场当之无愧的天王。以至于有那么一段时间，人们对"WPS"这个字母缩写的解读，不再是"文字处理系统"，而是"王安处理系统"。

追求进取的王安，将自己在文字处理领域的优势地位，保持了好多年。在随后的十多年，一直到 1980 年代的中期，都是王安公司的黄金时代。几个数字颇能说明问题：1983 年时，王安公司的营业额达 15 亿美元，王安个人资产的市值则一度抵达 20 亿美元，不仅稳居全球华人首富，而且在美国富豪榜也是不可小觑的一位。

人就是这样，好事会变成坏事！

王安在文字处理机上的长期成功，给一直想让自己保持清醒的王安一种错觉：这样的成功会一直持续下去，到永远。

实际上，在王安获得巨大成功的同时，竞争者已经开始在花力气，投入巨资，试图分享这份成功了。但是，此时的王安却缺乏对直觉的感知能力。

王安当初在计算器的顶峰，决定实现战略大转移，并不是基于心血来潮而进行的豪赌。王安的商业智慧，确实是后来的乔布斯所难以比拟的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在看到计算器市场的竞争将会很快进入白热化时代之前，王安就已经有预感，那一天的到来不会太久。为此，危机感很强的王安，派出了一批人马，深入公司和企业进行调研，看看第一线的需要到底是什么。

调研人员在调研期结束之后，向他提交了一份报告。从这份报告中，他意识到一组被大家忽略的，具有重大意义的对比数字：在当时稍成规模的企业中，企业在生产线的设备投入，平均到在车间工作的工人人数头上，一般在几万到几十万美元之间。可是，那些工作在办公室的文秘人员，其所配备的，除了价值区区几百美元、几十年一成不变的打字机外，基本上什么都没有。这样做的结果是：工作效率低下，工作任务繁重。

再者，从宏观经济数据看。美国的经济大环境开始从重视制造业，转变为服务型第三产业急剧增长。按照这种趋势走下去，坐办公室白领的数量必然会快速增加，那么，满足这些人的需求，提高他们的工作效率，不就是一个很好的商机吗？

想到这点，王安开始有点激动起来。再继续按照常识思考下去，就是如何充分利用自己的优势，在办公设备这一块，好好的大干一场了。经过深入思考和公司高层的分析论证之后，王安拍板，迅速在文字处理机的硬件和软件系统的开发上投入大量的研发力量。

1975 年，王安公司似乎在一夜之间就完成了所有的设计和制造，首次向市场推出了世界上第一台、具有编辑、检索等功能的文字处理机。这种文字处理机可在屏幕上直接显示文字，可通过键盘快速地修改文稿，同时，它还能像普通打字机和印刷机那样，将文件打印成漂亮的纸上文件。

造价不高，功能强大，王安的文字处理机给当时的办公室带来了一场翻天覆地的革命。一时之间，从白宫的总统，到普通的企业和各类机构的办公室，王安文字处理机都受到了文秘和各类专业人员的欢迎。

销售量的大增，王安公司的利润也随之直线上升。到 1977 年时，公司的营业额已经突破 1 亿美元大关。



第五节　枪口对准 IBM

每一个硬件的热卖，就有大量的软件公司跟进为你开发配套的软件产品。王安的文字处理器也是一样。到 1979 年时，文字处理软件 WordStar 和 Word Perfect 问世，并且都和王安的文字处理系统有着完美的匹配。野花借春风，更有力地推动了王安产品的销售。

在微软的办公软件垄断天下之前，这两款文字处理软件，在当时也曾得势一时。只是，他们没有趁势扩大战果，只是满足于偏安于一隅。结果，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不进则退。最后也随着王安公司的消亡而消失。

在王安公司推出文字处理机之前，控制美国计算机商业市场的是 IBM 的大型机。那些功能不错，同时也价格高昂、体型庞大的家伙。

枪口对准 IBM，让他尝尝被“凌辱”的滋味！王安开始按照典型的企业家行事的逻辑，来回报当年 IBM 留给他的一箭之仇了：在商场上打败你！

据说，在 1971 年 11 月，当时的 IBM 统帅、执行长小托马斯·沃特森，正因心肌梗死住院。王安公司推出当时世界上最先进文字处理机的消息，已经引起了新闻界的热议。一直就非常关注王安动向的小沃特森，看到报纸上的这条消息，既自怨自艾，又责备手下，同时，更对王安不服气：“怎么会是这样？为什么不告诉我？”

随后，他便昏厥了过去。

这个故事是不是真实的，实际上并不重要。重要的是，王安的出击，确实给了 IBM 这个蓝色的巨人一记重拳。这时候的沃特森应当想想了：如果没有当初自己付出的那个 50 万美元，或许就没有今天的王安。明知今日何必当初！

王安的成功，还得益于天时：蓝色巨人在这时正饱受着反垄断法律条款的制约。很多想做也能做到的事情，这时候的它却不敢做。看着自己竞争对手肆无忌惮地成长和成熟，那种煎熬，那种无力感，沃特森只有叹息的份了。

可别小看了这位统帅的智慧，胜败乃兵家之常事。关键是在暂时的劣势之下，你如何及时选择应对的策略，组织反击，以获得后面的胜利。虽然暂时受《反垄断法》制约，无法对王安进行全面反击，只是固守着利润丰厚的大型机和小型机领域，但是，IBM 还是拨出了一支奇兵，埋伏在佛罗里达的海滨。

在文字处理机市场获得全胜之后，公司将总部搬到了马萨诸塞州的罗威尔市。携胜利大军的余威和带回的大量资金，公司一方面在硬件方面加大投资力度，建造了一个当时很先进的计算机制造厂，同时，还在人才吸引方面不遗余力。

借着地利的优势，王安公司大量吸收来自哈佛大学和麻省理工学院的毕业生甚至是部分雇员。最后又利用这些拥有先进科技训练的难得人才，着手设计小型机产品，和 IBM 在小型机市场争雄。很快，在这一块，公司也取得了成功。

不仅如此，公司还把触角伸向美国本土之外，在包括中国在内的 100 多个国家和地区，设立制造、销售和售后服务的分支机构，将自己打造成一家跨国产业集团。

1984 年 2 月间，王安更是“咄咄逼人”。他在美国的几大商业报纸上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

连续刊登广告说："给我一个机会，我能让阁下订单上的 IBM，被风吹得无影无踪！"

他说出如此牛气话语的同时，还扎扎实实地对 IBM 的阵地展开了全方位的攻坚战。常被人们津津乐道的一个例子，是在 1986 年 1 月对一单来自美国政府订单的争夺。

当时，美国政府计划在美军位于世界各地的空军基地，安装信息管理电脑系统，需要一批数量巨大的电脑。在公开招标中，包括 IBM 在内的所有美国大型科技公司都参加了竞标。但是，最后却是王安公司击败了所有的军团，一举中标，获得了总额高达 4.8 亿美元的合同，刷新了公司历史上单个订单的最高纪录：比此前的纪录高 7 倍！



第六节　滞后的战略转移

在科技行业打拼，你得不断淘汰自己！

这句话说起来容易，做起来实际上很难。王安成功实现了第一次战略转移，并且因此而让企业得以腾飞。但是，在接下来的岁月里，他麻痹大意，忽视了对手的崛起，误判了大形势。

这，就是盖茨所说的，"如果王安能再一次完成其战略转型，世界上可能就没有今日的微软公司"。可惜，历史不容再来，机遇也往往很吝啬时间。

对于自己取得成功的秘密，王安说："我的成功之道与其说是个人天赋，不如说对于通情达理的良好把握。所谓通情，就是通晓美国国情和世界计算机行业的行情，达理，则是明察市场经济发展的规律和原理。"

不仅如此，在公司的内部管理上，他也有一套，不像乔布斯那样昏昏迷迷，搞得一塌糊涂。例如，在企业决策上，王安主张简单明了，强调直觉的价值，不喜欢书呆子气很重的"繁琐论证和推演"。

他说，一个技术问题，不论它本身有多么高深和复杂，一般来说，都有办法以比较简单易懂的方式来描述和实现。只要能够找到这种方式，你自然就找到了解决问题的钥匙。再者，当你面对复杂技术问题时，虽然会涉及很多的变量，但是，只要你能抓住多重矛盾中的主要矛盾和要点，你也就容易获得比较好的结果。

科技产业是一个竞争非常残酷的行业。再好的科技创新和基于创新的科技产品，都有生命短暂的共同弱点。新的产品淘汰旧的产品，新生代创业者几记重拳，就可以将老一代的功成名就者打倒在地。

春风得意的王安，被对手的暗度陈仓给忽悠了，更多的是被自己的自傲打败了。在他手里，实际上已经拥有一个具有巨大潜力的科技产品，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



款产品很容易通过继续创新，达到攻城略地的战略目的。但是，他在短期的顺利之后，开始无意识地“忘乎所以”了。

自傲战胜了理性的思考和对常识的重视。即使是在苹果二号势如破竹、攻城略地的时候，他居然还是对乔布斯这个“没有多少文化”的小子，看不上眼。他不仅对苹果的成功不屑一顾，甚至在对手干得有声有色时还认为，搞个人电脑是闻所未闻的荒唐事！

就在乔布斯的苹果二号电脑风光两年之后，IBM 借助于在佛罗里达埋伏的那只 12 个人的奇兵，也获得了巨大的进展。

我在想，如果将王安的商战视为军事对垒，那么，开始时，是王安这支将弱兵寡的小部队，通过出奇兵，暗度陈仓，将兵强将众的 IBM 军团打了个稀巴烂，就此获得大量的军需和战俘来补充自己的部队。但是，重整旗鼓的 IBM 军团和一些后起之秀，又以同样的战术，成功抄了正洋洋得意的王安军团的后路。

王安的文字处理机就是一台拥有部分功能的电脑！在对手制造具有广泛功能的电脑之后，它这个只能做部分事情的电脑，也就越来越被消费者所不喜爱了。很快，功能越来越强大的个人电脑，在随后快速跟进的软件支持下，就把王安利润最丰厚的小型机和文字处理机挤出了市场。

面对这严峻的挑战，这一次，王安醒悟过来太迟了。虽然他开始迅速组织研发力量，也很成功地以最快速度设计和生产出了性能可靠、速度超过 IBM—PC 的个人电脑，但是，决意不和 IBM 兼容机为伍的王安，忽视了一个致命的地方：配套软件的存在才是电脑的价值所在！

这时候的决战格局实际上已经很清楚了：谁拥有更多的软件支持，谁就会成为决战的胜利者。进入这一历史阶段的电脑，在硬件上已经很难有重大的差别存在了。

这时候，王安有上中下三种策略可供选择，而且，很难说谁好谁不好❶。

其一，就是最容易的一种，跟随 IBM 的兼容机军团，做个三国时期袁绍军团的一部分。看上去吓死人，实际上很没有战斗力。谁也难获得真正的好利益。对此，王安选择了放弃是正确的。从开始起，王安靠的就是与众不同，靠的就是独特的技术创新，才获得那么快、那么大的成功。他不可能，也不应该屈就。

其二，是加入正红火的苹果军团，组成联军，来共同对抗 IBM 的兼容机军团。这种选择实际上也不错。只是，以精英背景出身的王安，哪看得上草莽出身的乔布斯们。他的自傲个性，在这里让他少了一个可以考虑的选择。

---

❶ 很多人误读了这点！这可能是受中国人喜爱复制，随大流风气的影响。随大流的好处虽然很多，同时也有致命的弱点：你很难形成竞争性优势，更别谈压倒性的优势了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其三，就是自组军团和联军。最终，他选择了这个策略。

自组联军，硬件部分对于他已经没有问题，但是，让硬件产生价值的软件又怎么办呢？过去，他是先自主开发文字处理机的软件，其后，是因为他的机器的热卖，吸引了大量的软件设计商跟进，构成一个良性循环。可是，在自己的电脑由于缺乏足够有吸引力的应用软件支持的情况下，是不可能热卖的。于是乎，就造就了一个恶性循环！



第七节　新仇旧恨

打破恶性循环的关键还是软件。于是，王安决定双路出击。一方面，和已经靠兼容机的泛滥成气候的英特尔合作，获得它的更新快又价廉物美的部件，实现在硬件上的性价比占优；另一方面，和得益于兼容机的普及而成气候的微软合作，来弥补软件上的弱势。

很可惜，派出的两支军队，都因故而全军覆没！而这种结局，还是王安个人为人不慎的结果！

由于系统的开放性，在短短的三年时间内，围绕 PC 兼容机而开发出来的应用软件就已经有 100 多种。而这时王安公司的个人电脑，虽然硬件功能有优势，但是，却基本上没有一款可以运行的应用软件。也就是说，王安的电脑只能是个漂亮的花瓶子！

如果能及时实现自己设定的两大目标，那么，同时也就完成了对兼容机得以猖獗两大支柱的毁灭性打击，表面上看确实是一个好计谋。

为此，王安亲赴微软公司，秘密会见了年轻的后生之辈比尔·盖茨。在中华“年长者为大”的文化熏陶下长大的王安，这一次去得很勉强，也确实到了山穷水尽的地步。他可能觉得，我这次也有点“三顾茅庐”的谦虚，你盖茨不得不给面子吧。

但是，他彻底误判了美国文化中长大，认钱不认人的盖茨。

“我这次来的目的是想邀阁下一同合作！”

王安的话语谦虚而有涵养！对于他，以如此高尊之身份，如此谦卑的邀请，也是难得做一次的事情。

盖茨虽然年轻，也不是很好糊弄。如果是乔布斯，晓之大义，或许还有说动的可能。但是，对于一向非常注意风向的盖茨，没有实实在在的利益保障，他是不会动心的。

三分天下业已形成，这时候再三顾茅庐已经没有价值了。而且，微软也不是在农家等待的山野村夫，而是已经坐拥大片江山的一代英豪了。

兼容机军团虽然已经不再受制和听命于 IBM，但是，业已形成的松散

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



联盟的军事实力，已经无人可以撼动了。在军情如此明了的情况下，再花力气去和已成明日黄花的王安合作，为它设计供王安电脑使用的专用软件，自然没有多少经济价值。利益的驱使，让微软没法动心，再者，王安能够给予的，除了空头支票外，也很难有实实在在的利益。没有微软的支持，王安能够期待的软件设计者，也只能是那些无名的鼠辈了。

其后，王安到英特尔的拜访，也是无功而返。而且，这一行还导出了一段昔日的恩怨。早年，在王安志得意满的时候，英特尔的格鲁夫还是一个商战之中的小辈。当时，如日中天的王安公司，使用的是英特尔对手制造的处理器和其他配件。

为了向王安公司推销自己的产品，格鲁夫亲自出动，想先从一种存储器的推销开始，慢慢打入王安的制造系统。随后，再找机会说服王安使用自己生产的处理器。

当时的格鲁夫还是公司里面的一个“小人物”，还没有执掌公司的帅印。他兴冲冲地来到王安的办公室，很客气地把自己公司生产的存储器样品，放在王安的办公桌上。随后，他问王安：“您是磁芯存储器的发明者，对于这种存储器的应用有什么高见?”话语中带着客气和谦卑。

哪知道，牛气无比的王安，稍微瞅了他一眼，就一边打开手上的信件，一边低头回答说:“如果你早点问我，你就不会费时间去制造这样的部件了。”

如此的傲慢和不客气，使格鲁夫感到羞辱。不仅如此，在断断续续的会谈期间，王安频频接电话，屡屡以这样那样的借口和理由，打断他们的会谈。

回去之后，格鲁夫在上交的出差报告中写道：“我害怕的是，我会被他那深沉的哈欠声所淹没。”

小他 15 岁的格鲁夫可不是一个凡人。这位来自匈牙利的犹太人后裔，年轻时经历过纳粹的残酷，具有含蓄和忍耐的个性。20 岁时逃离祖国，来到纽约打拼，他的被压迫感和内心深处的创伤，也丝毫不亚于王安的。如果王安理性点，谦虚点，或许，他们在早期还有很好的机会，因为类似的背景而成为好朋友。

格鲁夫是在获得加州大学伯克利分校的博士学位之后，才一步步走向英特尔的。也算是和王安类似的精英一族！

就在王安的公司处于挣扎之中时，1968 年进入公司、1976 年任命为执行长、1987 年任命为公司总裁的格鲁夫，在 1987 年到 1997 年 10 年期间，得益于兼容机的繁荣，给投资者带来年平均 44%的投资回报！而就是在这期间，王安公司倒闭破产！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八节　王安的败落

从 1985 年起第一次出现了亏损之后，公司交出的就是一亏再亏的答卷。虽然想尽办法，但兵败如山倒，最终依然是颓势难返。其后就是苟延残喘，直到 1990 年代的破产。

很多人说，王安的失败是因为他不该坚持让自己的儿子接班。这句话似乎是正确的，实际上，既是，也不是。

该不该让儿子接班，这是一个选择而已，不存在“是一个错误的选择”的说法！

让儿子接班，成功的故事有，失败的故事也有。IBM 的成功，不就是由三代人打造的?!

那么，狡辩者就会再说：问题是，儿子的能力是不是行?

这样说，还是等于什么都没有说。儿子行不行，还得看儿子接手的是一个什么样子的公司。如果是一个非人力可以扭转局势的烂摊子，谁接手都是一样。

再者，很多人还以思科钱伯斯的故事，来“证明”王安晚年用人不当的大错。钱伯斯决定离开王安时是 1991 年，此时的王安已江河日下。四年之后，当思科的总裁唐瓦伦丁（Don Valentine）执行长的位置交给钱伯斯时，他对思科的全体职工和公司的股东说：钱伯斯将会使思科无往而不胜。唐瓦伦丁的话最后成为事实。但是，如果在 1990 年代初，王安将帅印交给钱伯斯，他真的有回天之力吗?

我看没有！

还是借用王安自己的那句话：成功不是来自于天赋，而是来自于对常识的良好把握！

他的这句话强调的，实际上就是对机遇的良好把握。到了 1990 年代，王安已经是回天无力，是人力所难以挽回的。除非再进行一场豪赌。但是，豪赌是需要人力和物力的。那时候的王安公司，已经是要什么没有什么了，很像诸葛亮去世之后，阿斗领导下的蜀国！

即使是在 1986 年的时候，将指挥棒交给十年之后才在思科接班的钱伯斯，是不是能够成功，也依然是个大问号。

在科技领域博弈，天时、地利、人和，一样都缺少不了！

企业经营的成功在于，你在对手做错时做对了该做的事。

王安公司的败落，是做错了几件事：其一，缺乏足够强的危机意识，特别是在公司做得很顺时。对于这点，倒是被后来的微软和盖茨记得很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



清楚。

其二，中国人的古训“和气生财”被王安所遗忘。文明和礼节，对于商人来说，也至关重要，商战是一个很难预测未来的事，你最好多交点朋友，特别是在自己得意时。

当人们问格鲁夫商业成功的秘诀时，他喜欢强调一点：在这个行业里打拼，我觉得，要想预见后 10 年会发生什么，最好是先回顾前 10 年已经发生了什么。

他强调的不过是历史的重复：千变万变不离其宗！

在科技行业打拼，就像是过五关斩六将时的关云长，时时都面临风险。格鲁夫曾经带领着英特尔公司，平安地度过了多次的磨难。

王安在开始时也明白这点，只是，后来的自大，又让他忘记了。

这之中，或许还有中国人的急功近利，和得意之时的高傲自大，外加骨子里面无法消除的自卑感之间的相互交织。

在美国科技公司的经营历史上，有不少的子承父业获得成功的公司案例。也有不少的失败案例。对于儿子是不是该传承父亲的事业，美国人和中国人似乎有很多不同的理解。西方文化强调个人的价值，而东方文化在很多时候看重家族传统，已经得势的父亲，会用非常手段来强迫自己的子女继承事业，而不论这样做是不是理智。

IBM 公司是一个家族几代人经营都获得不错业绩的好案例。老沃特森留给儿子的，是著名的“IBM 商道”：“尊重个人、高品质的客户服务、产品精益求精”。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章 丽萨与麦金塔

预见未来最好的方式，是亲手创造它！

在这个世界上，存在着很多巫师级别的“专家”，他们的喜好就是“预见”未来，虽然一次次犯错，还得一次次为自己错误的预测找借口，活得也不容易。

做企业，准确把握未来大势走向，慎重选择发展策略，是必须做的重要事情。但是，如果你只能做到这一步，你在商战之中能够走多远，也是一个很大的问题。

成大事者，不是满足于闲来无事的预测，而是基于计划，让自己的行动改造未来。所以，乔布斯很认可这样的理念：预见未来最好的方式，是亲手创造它！



第一节 乔布斯的孩子丽莎

乔布斯高中毕业那年夏天，他开始和一个叫克里斯安·布伦南的女孩同居。随后好几年，他们分分合合、合合分分。1970 年代的美国，性解放运动热火朝天，他们在一起，按照乔布斯后来的说法，就是为了熄灭年轻人在那个年纪容易燃起来的烈火。

不久之后，他们成为普通的朋友，她又成为他朋友的同居者。在这之间，她还时不时回到乔布斯身边，和他一起度过几个欲火燃烧的时光。那时候，同居对象换来换去，好像也是一种时尚。当时，乔布斯在雅达利公司工作，做技术员。一个像乔布斯这样高中毕业生能够做好的技术员职位，在乔布斯看来，日子也过得不错，而且，就此养活自己他也觉得不是问题。

1977 年夏天，乔布斯已经搬出了父母的房子，在城郊租了间月租金 600

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美元的房子。在那时候，这个价格可不低。

他称那里为“郊区牧场”。房子有 4 间卧室，两间大的，两间非常小的。为了分摊租金的考虑，他有时会把部分房间出租给各种各样疯狂的人。“有段时间，还住进了一个脱衣舞女”，乔布斯回忆道。

这时候，在亚洲折腾了一圈的布伦南，也搬进了乔布斯租下来的房子。她和乔布斯各住了一间大的卧室，他们的一位朋友丹尼尔·科特基选择住在客厅。自此以后，这位科特基就跟着乔布斯“鞍前马后”。最后，还因为没有获得公司股票期权，而与乔布斯友谊破裂。这在前面已经说过。

同在一个屋檐下，布伦南和乔布斯，有时候会在一起为对方灭灭欲火。几年下来没有问题，这一次，她怀孕了。

“在我怀孕前，他和我的关系已断断续续 5 年，我们不知道该怎样在一起，也不知道该怎样分开。”她事后回忆说。这次怀孕，给乔布斯带来了一个未婚生育的女儿。那时候的乔布斯 23 岁，和他母亲决定放弃他的年龄一样。

此后很多年，乔布斯不承认这就是自己的孩子。随后演绎了一大串故事。

1978 年 5 月 17 日，布伦南产下了这名女婴。三天之后，乔布斯飞到农场看望她们，并给孩子起了个丽萨·妮科尔·布伦南（Lisa Nicole Brerman）的名字。在这之后，乔布斯就像什么也没有发生，返回自己的苹果公司上班去了。布伦南回忆说：他不想和孩子或我扯上任何关系。

当了单身母亲之后的布伦南带着丽萨，像个流浪汉，到处搬，靠着来自政府的救济金过日子。那时候，乔布斯已经开始有钱了，他的苹果公司的事业开始蒸蒸日上。

布伦南没有能力打官司争取赡养费，但她领取救济金的圣马特奥县却起诉了乔布斯，试图证明他和孩子的亲子关系，并让他承担经济责任。

开始时，不服输的乔布斯决心把官司打到底。他的律师们想让科特基作证，证明自己从未见过他们上床，同时还想收集证据，证明布伦南当时还跟别的男人发生过关系。

丽萨一岁的时候，苹果公司正在策划上市，乔布斯不想在这个敏感时期有丑闻，也想一了百了。为此，他同意进行亲子鉴定，以便证实孩子的真实身份。DNA 测试在当时还是新鲜事，乔布斯在加州大学洛杉矶分校进行了测试。结果证明：他和孩子“亲子关系的可能性是 94.41%。”加州法院就此判决，乔布斯开始支付每月 385 美元的赡养费，签署协议承认亲子关系，并偿还 5856 美元的政府救济金。同时，他享有探视权。但是，在后来很长一段时间内，他放弃了这项权利。对于女儿的存在，他似乎兴趣不是很大。

即便法院已经作出了判决，DNA 结果也出来了，但是，在公司的董事会会议上，乔布斯有时还是会很认真地说：他不是孩子父亲的概率非常大。他曾经告诉《时代》杂志的记者：只要分析一下数据就不难发现，全美国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

28%的男性都有可能是孩子的爸爸。

乔布斯的这个高论让布伦南非常吃惊，她以为，乔布斯的意思是说，她可能跟全美国28%的男人上过床。

很多年之后，乔布斯对自己当时的表现十分懊悔：我真希望自己当时没有那么做。我太年轻，还没有做好当父亲的准备，也没能勇敢地面对。但当亲子鉴定结果证明那就是我女儿时，我绝没怀疑过。我同意提供她的抚养费直到她18岁，还给了布伦南一笔钱。我在帕洛奥图找了一栋房子，装修好，然后让她们免费住在里面。我让布伦南送她去最好的学校读书，费用也是由我来承担的。我在尽己所能。但是，如果时光倒流，我肯定会做得更好。

有了女儿之后，乔布斯的生活有些改变，变得成熟了不少，也自觉地改变了一些坏习惯：他戒掉了迷幻药[❶]，不再奉行严格的素食主义，也减少了花在禅修上的时间。他开始注意自己的打扮，剪时髦的发型，到旧金山的高档服装店为自己买西装和衬衫。



乔布斯和女儿丽萨

这种变化可能还不仅仅是因为有了女儿的结果，很可能更是因为公司经营的需要。毕竟，他已经是一家经营不错的公司的老板之一了。



第二节　苹果孩子丽萨

苹果二号的成功，让乔布斯做出了安定下来的决定。他买了房子，不过，很长时间里面一直空空荡荡。没有床，没有椅子也没有沙发。卧室里一张床垫，配上墙上相框中的爱因斯坦和马哈拉杰·吉的照片，外加地上的一台苹果二号电脑。

他不买家具，一是他对家具比较挑剔，再者，他又太忙，与其将就，不如不要。

苹果二号在1977年销售了2500台，到1981年时的年销售已经达到21万台。苹果二号是沃茨的作品，这时候的沃茨已经不怎么参与公司的经营了。

---

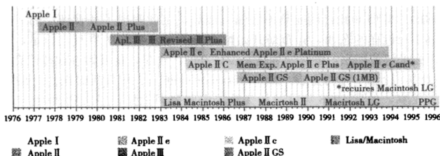
❶ 迷幻药是一种化学复合制品，称为麦角酸二乙铣胺，简称LSD，为已知药力最强的迷幻剂，极易为人体所吸收。其功能是制造幻觉，吸毒者服用该药30～60分钟后就会出现心跳加速，血压升高，瞳孔放大等反应，2～3小时左右产生幻视、幻听和幻觉，在生理上常伴有眩晕、头痛及恶心呕吐等症状。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场上已经出现了不少的竞争产品，山寨版也在世界各地流行。无论是从竞争的角度看，还是从自我满足的需要看，乔布斯不能满足于一个苹果二号，和在它基础上的小改小闹。作为下一代产品开发出来的苹果三号，内存更大，屏幕可以一行显示 80 个字符而不是 40 个，并且能区分大小写字母。

一心想做个小巧玲珑产品的乔布斯，在增加了许多的功能之后，却固执地限定了机箱的尺寸和形状，让工程师们往有限的电路板上，增加超负荷的部件。结果，附加的小电路板因连接不稳定而频繁失灵。

1980 年 5 月，苹果三号上市，由于稳定性能太差，销量惨淡。一位苹果的工程师这样评价这款电脑：它有点像集体狂欢时，酒醉之后怀上的孩子，事后大家都不承认，这个野孩子是自己的。



苹果产品投放市场时间表

后来，乔布斯离开了苹果三号开发组，将烂摊子留给他人，自己重新开始。缺少必需科技训练的他，至此还是不明白自己搞出来的产品，为什么就没有沃茨的好。

不服输的个性，不会让他承认，沃茨就比自己厉害。不过，没有沃茨的日子，真的是过得不舒服。在这里，固执己见，外行领导内行，集中太多，民主不足。

在合计新的电脑所需要的独特功能时，他曾考虑过用触摸屏，这个在当时太超前的技术。技术上的不可行，让他很快就放弃了。

心思大，技术水平有限，还不愿意正视，且固执己见，就是那时候的乔布斯。

看来，他是意识到了自己在技术设计水平上的不足，于是，就想到了挖角。之后，他从惠普挖来了两名工程师，让他们帮助自己设计一台全新的电脑。乔布斯为新电脑挑选了“丽萨”这个名字。

那时候，他还在为丽萨不是自己的女儿而抗争。

“他这么做，可能是出于某种内疚”，一位负责苹果丽萨项目公关的女士如此理解。但是，她还必须想办法，让人明白，这是一个有另外含义的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缩写。她得搞出一个冠冕堂皇的解释，找到丽萨缩写的原始含义。

为此，就有了“本地集成系统架构[1]”这个毫无意义的短语，成为丽萨名字的官方解释。在私底下，工程师们宁愿解释为“Lisa：编造的愚蠢缩写[2]”。

很多年之后，乔布斯才承认：这很显然是以我女儿的名字命名的。

丽萨被定位成一台售价 2000 美元的电脑，采用 16 位微处理器，取代苹果二号所使用的 8 位微处理器。最终出来的产品价格，按公司 CEO 斯卡利的计算，设定为 9995 美元。为了丽萨的开发，苹果公司雇佣了 90 多位工程师，花了几年的时间，耗资数百万美元。丽萨电脑有很多独特的优势，但如此高昂的价码，让消费者望而却步。

虽然请来了惠普的工程师，但是，在没有沃茨主导的情况下，所设计的电脑，除了平庸之外，无法创造激情。这时的乔布斯才明白：光有热情是不够的。即使如此，他还是不服输。最后，由此闹出了和管理层的矛盾。

搞不出像样的东西，乔布斯开始留念沃茨给他带来的岁月。但是，他不可能再去求沃茨回来，继续领导这个设计部门。于是，他开始寻找替代者。

这时，比尔·阿特金森（Bill Atkinson）进入了乔布斯的视野，他比乔布斯大 4 岁，他从 1978 年就开始为苹果电脑公司工作，一直到 1990 年。苹果电脑得以征服天下的图形界面系统的产生和完善，有他很大一份功劳。他不仅为这个系统设计了很多不可缺少的功能，而且由于他的引荐，才有了乔布斯对图形界面系统“鼻祖”的发现，才有可能让苹果意识到，世界上还有如此美妙的物品存在[3]。

阿特金森开发的“超级索引卡系统”，在今天已经得到了广泛的应用。

它很像是一个名片组织、分类、整理程序，而这里的“名片”则是人物或事件。它管理着许多记录这些人或事物的“卡片”的数据。为此，它还可以将每张卡片上划分为字段，加上图片、有样式的文字、按钮等。而且，这些内容都可在查阅卡片的同时编辑修改。它的功能颇有点像今天看到的网页，只是比较初级一点罢了。

目前很流行的“Wiki”就是基于这个软件的功能开发的。Wiki 是一种在网络上开放、可供多人协同创作的超文本系统，由沃德·坎宁安在 1995 年首先开发。他将 Wiki 定义为“一种允许一群用户通过简单的描述来创建和连接一组网页的社会计算系统”。它包含一套能简易制作、修改 HTML 网页的系

[1] LISA：Local Integrated Systems Architecture

[2] LISA：“Lisa：Invented Stupid Acronym”。

[3] 阿特金森是苹果麦金塔设计组的重要成员，是 MacPaint 应用的创造者，他设计开发的 Quick-Draw，不仅是苹果电脑图像处理的基础工具，而且，还是让苹果电脑操作系统得以运行的基础之一。此外，他还设计开发了作为第一个流行超媒体系统（hypermedia system）的超媒体卡系统、超级索引卡片（HyperCard）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



统，再加上一套记录和编排所有改变的系统，并且提供还原改变的功能❶。

离开苹果之后，他和朋友合伙开了一家 General Magic，所基于的就是在苹果开发的牛顿和一些其他的软件技术，做得也相当不错。在公司成立时，媒体还做了这样的报道：你可别小看这家新的公司，它远不是你所想象的初创企业，公司的团队包括了在电子结算和通讯领域世界上最优秀的工程师。这里强调的最优秀工程师，指的就是他，名副其实！

由于他的参与，公司很快就获得来自索尼、摩托罗拉、松下电器、飞利浦和 ATT 等大公司的注资。1995 年公司上市，当天股价就上涨了 1 倍。当年上市时的那种狂热，就像发生在昨天。那天股市开门，看着一再上跳的股价，我意识到那就是一个"大陷阱"。

后来，重返苹果的乔布斯，决定再次启动"牛顿"项目，于是，开始起诉 General Magic 的侵权，就此他们之间拉开了敌对的序幕。

1998 年，微软也加入了该公司股东的行列，并且还获得了其知识产权的使用权。

让人兴奋的技术缺乏足够有吸引力的收入来源和利润，在科技泡沫时代，享受了大海波涛的颠簸。最终，微软盖茨曾经的合伙人艾伦，收购了这家处于挣扎之中，股价跌得一塌糊涂的公司。在这之后，阿特金森就一心一意地当起了摄影师，以大自然为自己的主要拍摄对象。



第三节 创建麦金塔

到 1979 年的秋天时，苹果公司已经为苹果二号开发了三种型号的后继者。除了命运凄惨的苹果三号，和已经开始让乔布斯失望的丽萨项目之外，还有一个乔布斯当时还不知道的小项目。

这个项目的开发者是杰夫·拉斯金（Jef Raskin），他曾是个助理教授，还在加州大学的一个分校教过比尔·阿特金森。这个开始时研发代号为"安妮"的项目，计划的目标是制造一款价格低廉、就像家用电器一样的"大众电脑"。它将整合电脑、键盘、显示器和软件的全部功能，而且还拥有图形界面功能。这后者，在当时可是苹果的杀手级武器，也是后来让微

❶ MacPaint 是一款"位图图像绘图"软件，最初命名为 MacSketch，于 1984 年 1 月发布。在当时，它可是一款具有革命性意义的图形处理软件：它最先引入了套索工具、颜料桶等现在常见的图像编辑功能。该款软件含 5804 行 Pascal 语言及 2738 行汇编语言代码，耗费了相当于 24 个程序员一年的工作量。当时 MacPaint 和苹果的文字编辑软件 MacWrite 捆绑销售，价格 195 美元。除 1.0 版以外，苹果公司又后续开发了好几个版本，1998 年乔布斯入主苹果之后，它被停止销售。

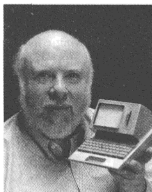
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

软的视窗系统赢得标准的基础。

出生于纽约市的杰夫·拉斯金，1964 年从纽约大学石溪分校获得数学学士之后。再继续读了一年，在第二年得了个哲学学士。随后，他于 1967 年在宾州州立大学获得计算机科学硕士。那时候的计算机科学还是阳春白雪，电脑也还远没有走进平常人家。

不久之后，他从东部跑到西部，在加州大学圣地亚哥分校研究生院学习音乐。考虑到经济因素，他中途终止了学业，找了一份教书的工作，讲解艺术、摄影和计算机相关的课程。从 1970 年到 1974 年间，在那里当上了助理教授。就是在这期间，他有机会教比尔·阿特金森[1]。

在那之后，他搞了一家小公司，自己当老板。在苹果二号推出之后，苹果公司雇佣他所在的公司为自己准备苹果二号的 BASIC 程序手册。1978 年 1 月，苹果直接雇佣了他，作为公司出版部门的负责人，苹果公司的第 31 位雇员。



拉斯金和他设计的“佳能猫”

随后的几年，他不仅负责出版物，还负责新产品的测试和包装事宜。自己电脑专业的背景和兴趣，让他在随后的工作中不是很“专心致志”于公司安排的工作，而是一直试图参与设计和创作更好的软件与硬件产品，以满足他心目中“更合理、更好”的要求。

他还经常为杂志写文章，介绍和营销自己的先见之明：在未来，电脑将成为和其他家用电子产品一样的必需物品。

就在这种过程中，他脑海中慢慢形成了一个非常清晰的关于理想电脑的概念。于是，他游说公司，开发一款和当时正在集中兵力开发的“苹果三号”非常不同的家用小电脑，强调好用和价廉物美。他认为，苹果电脑太复杂。他的目标与其说是电脑，不如说更接近于目前看到的“个人电子助手”（PDA）。

他良好的哲学思辨，能让乔布斯着迷，可是，他的呆板和在此基础上的固执己见，又让乔布斯觉得厌烦。他丰富的个人经历，也是乔布斯喜欢的：学过计算机科学，教过音乐和视觉艺术，管理过一家室内歌剧院，还组织过街头剧场。

---

[1] 在这之前，他应该是已经获得了博士学位，但是，查不到能够证明的文献。沃尔特·艾萨克森写的《史蒂夫·乔布斯传》，说他于 1967 年在加州大学圣迭戈分校完成博士论文，并且在里面提出“计算机应该拥有图形界面，而不是基于文本的界面”，看来不符合逻辑，图形界面也不是他的发明。其后又说，“他在厌倦了教书之后，就租了一只热气球，飞到校长家上空，大声喊出了自己的辞职决定”，也没有文献可证实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1979 年，他说服了马库拉，成为“安妮”项目的负责人。后来，他觉得用女人名字带有性别歧视成分，于是更换了项目代号，用自己最喜欢吃的苹果名字：麦金托什，以此作为苹果大类中的一个小品种。

但是，这个名字已经被一家音频设备制造商使用多年，再使用会带来司法上的麻烦。为此，他将字母的拼写稍作改变，创造了一个新词，这就是现在的麦金塔。

按照拉斯金提供给公司的计划，目标售价为 1000 美元，像普通的家用电器一样容易操作，屏幕、键盘和电脑本身要被整合为一体。制造电脑已经不是问题，问题是，如何才能在有限的成本下，制造出他计划中的那种电脑。就在他推行电脑小型化的时候，远在日本的公司，也对小型化产生了巨大的兴趣。这又在后来给他提供了机会。

继续看他在苹果公司的作为。为了降低成本，他计划使用 5 英寸的小屏幕和价位很低的摩托罗拉 6809 微处理器。这种微处理器的功能非常有限，但是，他顾不了这许多。经济上合理是他的第一目标，技术上可行是为这个经济上合理服务的。他的这一设计理念，和乔布斯的完全相反。

拥有哲学学位的拉斯金很喜爱自诩为哲学家，老喜欢从哲学的角度来分析和理解问题。为了这款电脑，他真的是呕心沥血，尽心尽力。他随身带有一个本子，被他称为“麦金塔圣典”，只要一有想法就记录在那上面。

他口口声声说这是一款能让“数以百万计消费者喜爱的电脑”。在谈理想这一块，他也在向乔布斯靠拢：我们可以让个人电脑真正的普及，那样一来，有一天，每个家庭都拥有一台的时代就会来临。

从这可看出，苹果电脑公司雇佣了不少固执己见的家伙。他们不仅个性很强，而且那种个性在公司里还有不错的生存土壤。那时做电脑，技术上的起步和门槛不是很高，很多有想法的人都想试一试，在苹果里也有机会试一试。结果，就冒出了很多的“天才”。

1979 年 9 月组建的是一个不起眼的小团队。当时的乔布斯在做大事，开发丽萨。公司的工程师骨干都被乔布斯的丽萨团队征用。凭他的影响力，想在丽萨团队挖角是不太可能的。于是，阿特金森就向他推荐了在 2 月份被公司雇佣的伯勒尔·史密斯（Burrell Smith），苹果的第 282 号雇员。史密斯当时负责公司产品的技术支持，在服务部门工作。

几年之后，阿特金森也加入了他组建的这个团队❶。史密斯负责按照他的要求搞电路板的设计。很有点像当初，沃茨按照乔布斯的思路来设计电

❶ 这个团队一度也吸纳了不少的精英人物。除了他和斯密斯、阿特金森之外，还有 George Crow，Chris Espinosa，Joanna Hoffman，Bruce Horn，Susan Kare，Andy Hertzfeld，Guy Kawasaki，Daniel Kottke，和 Jerry Manock，实力不可小觑。很多人后来都取得了不错的成就。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

路板那样，而且，沃茨就是他心目中的英雄和榜样。可惜，他们两位的“天才”程度，都不如沃茨和乔布斯。

对苹果公司而言，杰夫·拉斯金的最大贡献，除了发起建立一个麦金塔开发团队之外，帮助乔布斯见识了图形界面系统的神奇，也是一大功劳。乔布斯没有给予他足够的认可，一直成为他念念不忘的事情。

就是在这款电脑的设计中，他注意到了图形界面系统的价值，并且还就此向乔布斯推荐，希望通过他出面搞到这种技术。凭他个人的能力，很难有所作为，即使他看到了这样难得的机会。他试图让苹果的同事们关注一家优秀的研究中心，这家研究中心就坐落在帕洛奥图，是图形界面技术的先驱。



第四节 麦金塔团队

拉斯金不是一个很有魄力的领导者。虽然自己慢慢吞吞也能做些事，但是，你希望在他手里看到大事做出来，是不太可能的。他的哲学思辨太多，勇敢直前的勇气不足。当个二流的军师不是问题，当个一流的将领却有心无力。

这样的个性和能力，在乔布斯眼里，自然很快就被归为愚蠢者的行列。

从 1979 年到 1980 年初，麦金塔项目在他的领导下一直处于奄奄一息的状态。每隔几个月，它就会面临被解散的命运，但每一次拉斯金都能让马库拉善心大发，项目得以延续。给人的感觉就像是个混饭吃的家伙，吊公司的胃口，其项目也成了公司的鸡肋。

那时，他的研究团队只有 4 名工程师，办公地点在苹果公司以前的办公楼，紧邻漂亮的地球餐厅，跟公司新建的主楼相隔了几个街区，是个天高皇帝远的地方。

他们办公室里堆满了玩具和他最喜爱的无线电遥控飞机模型。大家会时不时地停下手中的工作，玩一场组织松散的“Nerf 球”游戏[1]。

NERF 被翻译为“热火”，现为美国玩具公司孩之宝旗下的玩具品牌，最初由帕克兄弟创建。“热火”玩具基本上都是基于泡沫塑料制造的玩具武器和足球、篮球及其他运动球类。在这一大类里面，最流行的是软弹头塑料玩具发射器[2]，软弹枪发射的子弹由“Nerf 泡沫”制成。在 1970 年代，该品牌的主打产品就是“Nerf 球”。

为了玩球方便，他让大家都在自己的办公区域四周，用纸板做挡板围

---

[1] NERF 是英文“Non-Expanding Recreational Foam”的首字母缩写，意为“非伸展性休闲泡沫”。

[2] 孩之宝称之为“blasters”，简称“软弹枪”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上，以便在玩游戏时提供遮挡。这么一来，办公室像个用纸板围成的迷宫。将环境打造成很随意，很“童心”化，也是今天一些强调创新公司的文化特色之一。在谷歌工作的，就是一帮“大小孩”。由此看来，拉斯金还是知道，该怎么样来管理创新者。

拉斯金团队的第一员战将伯勒尔·史密斯和乔布斯同年，1955 年 12 月出生。这位也和乔布斯类似，是一个自学成才的家伙❶。一头金发，一张娃娃脸，却有着和他面容不相称的严肃和认真。对于沃茨编写的代码十分崇拜，自己也想做出一些耀眼的成就。他在苹果工作期间，除了为五款麦金塔设计线路板外，还为苹果公司的激光书写打印机设计了电路板。1986 年时，他和人合伙成立了 Radius，成为该公司的设计主力。这家公司在 1995 年 3 月，成为获得苹果授权，使用苹果的技术，制造苹果兼容机的两家公司之一❷。

乔布斯十分赞赏拉斯金的想象力，但是，对于他的设计理念很不喜欢。在乔布斯忙于丽萨项目时，拉斯金的工作和生活还能自由自在。即使在那时，乔布斯偶尔也会给他提点“建议”，让他不要为了控制成本而牺牲产品的性能。

1979 年秋，实在是看不过去的乔布斯，告诉拉斯金要集中精力，先把他反复念叨的完美产品做好，再来合计成本。在电子部件价格越来越低的环境下，部件的价格会对自己越来越有利，从开始时就以成本控制为主，不是很明智。



麦金塔军团图片

多次的建议被拉斯金当成耳边风。这让乔布斯很不开心，觉得他是一个无法调教的书呆子。随后，算是“最后通牒”，乔布斯说：先不谈成本，能不能把你理想中的电脑性能指标列出来给我看看。

拉斯金也不是个轻易买账的家伙，对于乔布斯的要求，他送上了一份充满讽刺意味的备忘录。在这个备忘录里，拉斯金列出了当时所有人都梦寐以求的功能：高分辨率彩色屏幕，每行可显示 96 个字符；带有可以打印任何彩色图像的打印机，但却无需使用色带，并且有每秒 1 页的速度；在对

❶ 关于这段创业故事，有兴趣的读者，可以参阅：Revolution in the valley，By Andy Hertzfeld，Steve Capps。

❷ 这家公司一度制造了好几款富有创新的产品，但是，混乱的内部管理，大股东的内部交易和股东之间的司法纠纷，搞得人心惶惶。后来，公司的商标被一家韩国公司购买和使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外网络联系上，可以随时随地访问美国国防部高级研究计划署的网络；有语音识别和音乐合成的能力；可以模拟卡鲁索与摩门大教堂合唱团的演唱，还伴有各种混音效果。

在备忘录的最后，拉斯金总结道：只强调性能是没有意义的。作为一种商品，我们必须先预设一个目标价格，再基于这个目标来选择相应的性能。与此同时，我们还得关注科技进步的走向，不要让自己落伍。

对于拉斯金的无声抗议，乔布斯暂时放在了一边。虽然是一个充满唠叨的备忘录，对于乔布斯而言也充满价值，至少，他从这里看到了拉斯金心目中理想电脑的模样。这些在当时只能想象，看似很遥远的功能，在今天已经成为现实。

如果没有人们狂妄的想象，今天的成就自然就不会存在。



第五节　夺权在行动

在乔布斯忙于丽萨项目时，他没有精力来和拉斯金打口水仗。但是，当他在一年之后，1980 年 9 月，被逐出丽萨项目后，他就开始合计：如何以这个小项目为基础，来打造一个可以和丽萨抗衡的电脑来。为了这个目的，他先是“小心翼翼”地参与，其后慢慢增加自己的影响力，在培养了足够的自己力量的基础上夺权，赶走拉斯金，让自己成为该项目新的主人。并且，把麦金塔做大来和丽萨抗衡。

拉斯金的理想，“为大众制造一台物美价廉，拥有图形界面系统的电脑”，部分被乔布斯认可，部分被否定。物美再来谈价廉，就是他要向拉斯金团队灌输的理念。

这种理念的巨大差异，很快导致了他们正面的冲突。

第一次冲突是关于电脑最关键部位之一，微处理器的设定。

拉斯金钟爱低性能的“摩托罗拉 6809”，只有这样才能实现将电脑产品价格控制在 1000 美元之下的目标。

但是，这款处理器的功能实在是太差。花力气打造一款功能如此之差的产品投放市场，对乔布斯来说，这本身就是一种侮辱。他需要的不仅仅是产品，还需要附带成就感和自豪感。对于这点，拉斯金永远无法理解。

在入驻麦金塔军团之后，乔布斯好几次建议拉斯金改弦易辙，使用性能强劲得多的“摩托罗拉 68000”微处理器。该款处理器也是当时丽萨使用的。从一开始，乔布斯对准的就是可以和丽萨比美的功能，只是更为大众化而已。丽萨主打的是比较高端的消费市场。这样的理念实际上也没有错，乔布斯不想做太低端的市场，而那里又是拉斯金喜爱的。这种差异，让乔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布斯觉得，这家伙太土！

在麦金塔军团，乔布斯很快就发现了自己的支持者，负责主板设计的史密斯。在没有统帅认可的情况下，负责设计的史密斯很不情愿地按照拉斯金的思路在进行。有了乔布斯的支持之后，他觉得机会来了。

在 1980 年圣诞节前，两个人合计一番之后，在拉斯金不知情的情况下，乔布斯给史密斯一个机会，同时也是借机考验他的能力。乔布斯授权，让他秘密设计一台使用摩托罗拉 68000 处理器的电脑样机。

有了乔布斯的认可，史密斯也有了一展才华的机会。他异常兴奋，就像自己的偶像沃茨一样，顾不得节日的来临，不分昼夜地忙乎着自己的设计工作。他花了三个星期没日没夜地苦干，在编程中还放开思想，基于乔布斯的指示，按照自己的思考，做出自己喜爱的产品。结果，他创新了很多功能，不仅在很短的时间内给乔布斯拿出了满意的样机，而且，伴随样机问世的创意，也在后续的开发中发挥了不小的作用。

人的创造力就是这么巨大，让自己都无法意识到它的边界。乔布斯善于用人和敢于用人的才能，在这里再一次体现了出来。

同时，在这里他也开始玩弄权术：不和拉斯金进行毫无意义的口水战，让事实说话。在事实证明自己的理念是可行的情况下，拉斯金基本上就没有任何谈判的筹码了。

面对乔布斯的挑战成功，拉斯金能做的，已经不再是阻止和辩论，而是郁闷地重新计算新款麦金塔的成本。自己的第一号大将都已经被乔布斯收买，他知道自己继续拥有权力已经来日不多了。

硬件部分的可行性完成之后，拉斯金还有一个软件方面的难题在等着他。

按照他当初的计划，麦金塔电脑会以图形界面为操作系统，但是，在设计出样机之后，他才意识到，自己选定的低档微处理器，根本就没有能力来处理这样漂亮的“窗口、菜单、鼠标”等图形界面的基本元素了。

对于这点，他倒是很有说辞：尽可能简化，让软件设计满足低档微处理器的承受能力。这种让天才来“迁就”笨蛋的心态，让乔布斯很反感。

苹果团队都是一群理想主义者，对于低端、慢腾腾的电脑，原本兴趣就不大。在有了乔布斯的煽动之后，拉斯金的第二员战将、他曾经的学生阿特金森，也开始投靠到乔布斯的旗下。他也赞成使用威力强大的处理器，同时还支持炫丽的图形效果和鼠标运用。

到了这时候，拉斯金作为领导的地位已经没有存在的价值了。

阿特金森后来回顾说：乔布斯不得不把这个项目的领导权，从拉斯金手里夺走。拉斯金是个固执己见的人，很难接受他人的建议。乔布斯把项目领导权夺过来是应该的，是正确的。从此之后，世界因为他而出现了一件更好的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多年之后，他们之间的相互指责依然在断断续续进行。特别是在后来，乔布斯深入佳能，将拉斯金在那里花了巨大心血养的“佳能猫”扼杀之后，他更是气愤难消。

在随后的辞职信里，拉斯金细数了乔布斯的罪行。在随后的不同场合，他还这样评价乔布斯：一个喜欢发号施令的家伙，一个不可信赖的人，一个无法忍受他人指出自己不足、渴望别人将他奉若神明的疯子。

在乔布斯眼里，拉斯金也不是什么好料子：一个非常自命不凡的家伙，一个对图形界面缺乏理解，但却自以为是的家伙。鉴于这种情况，我才决定从他的人马里挖来几个精兵强将，比如阿特金森和史密斯，再以他们为基础，添加几位我手下的人，组建一个更强、更合适的团队，来接管整个项目。在此基础上，我期望设计和制造出一台低价版的丽萨，而不是拉斯金计划中的垃圾电脑。

乔布斯的高要求和咄咄逼人之势，让很多人不习惯，觉得很难和他相处。再者，在这场权力抢夺中乔布斯的表现，也让不少的拉斯金老队员看不惯，特别是由此而被冷落的队员。

在开始时，人们对于乔布斯的议论不少，很多人半信半疑，带着走着瞧的想法。因为，至此，乔布斯还没有真正做出一款他自己主导的产品，来向大家证明他的能力。他也意识到了这点。在随后的努力中，团队的人员最终看到了他的价值所在：尽管乔布斯还很孩子气，时不时喜怒无常，但是，他非凡的个人魅力和对团队的影响力，却足以引领大家去改变世界。

和拉斯金这个空想家相比，乔布斯是个实干家。这就是乔布斯在团队成员中强化的概念。为此，他还很乐观地预测和计划：在一年之内完成麦金塔项目，推出咱们自己的电脑。为了出口被赶出丽萨项目的恶气，争强好胜的乔布斯，还和负责丽萨的约翰·库奇公开打赌：以 5000 美元做赌金，赌自己的麦金塔将会赶在丽萨之前完工。

“我们不仅能造出一台比丽萨更便宜、更好的电脑，而且，我们还能更早将它造出来。”为了这个目标，他不得不给团队越来越大的压力。

为了获得来自拉斯金的权力，乔布斯一再公开地表示自己对他的蔑视。缺乏基本的教养，在这时候的乔布斯身上有很多表现。很多时候，让伴随在他身边的人，实在是难以接受。

例如，拉斯金原本计划好了，在 1981 年 2 月时要主持一场有全公司参加的自带午餐研讨会。消息也发出去了，但是，乔布斯却通知拉斯金说，这次午餐会已经被取消了。

信以为真的拉斯金也就没有怎么在意会议的事。可是，那天他又碰巧走过会议室，发现里面坐满了人，在等着他的发言。原来，乔布斯根本就没有取消研讨会，而只是让拉斯金“被取消”了参加的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



虽然拉斯金临时走进去发表了一番讲话，也还不是很尴尬，但是，这件事却做得太出格，让他无法理解乔布斯的为人。其后，他向公司的CEO斯科特递交了一份言辞激烈的备忘录。

那天下午，斯科特叫来了乔布斯和拉斯金，让他们在马库拉面前摊牌。乔布斯在大谈了自己的治军有方之后，开始表现出自己的伤感。这时候，乔布斯已经意识到哀兵必胜的道理，而且很善于使用。毕竟，他是夺权者，必须尽可能通过赢得同情来达到自己的目标。

拉斯金也摆出自己的道理，同时一条条指出乔布斯恶劣的个性和品行。对于后者，乔布斯在苹果早就是大名鼎鼎，也没有人因此而觉得奇怪。

最终他们发现：两人谁都无法为对方工作。

这样一来，走掉一人就是必然的选择。

乔布斯先在打基础上赢得了先机。他所作出的成绩已经得到了团队的认可，在失去基层支持之后的拉斯金，想通过获得来自高层的支持来稳定自己的权力，看来是行不通的。乔布斯在麦金塔研发部门的表现和当初在丽萨的很不同。他最终还是学聪明了一点。

对于斯科特来说，拉斯金也确实不是什么好的选择，虽然他比乔布斯文雅不少。但是，在干事情上，他还是远不如乔布斯。再者，有了这个小项目，可以将乐意制造麻烦的乔布斯，圈在一个比较偏远的地方，也是一个不错的选择。

于是，他让拉斯金去休假，暂时避一避。

很多年之后，在回忆这一段时乔布斯说：他们想要迁就我，给我找点事做，我觉得挺好。有了自己的团队，感觉上，好像又回到了当年的车库。

 第六节 组建军团，攻心为上

历史最终证明，乔布斯当年对麦金塔的定位是对的。斯科特对他的选择也是一个善举。虽然看起来对拉斯金不是很公平，那毕竟是他组建的团队。

用阿特金森的话说：乔布斯将麦金塔打造成简洁版的丽萨，它最终不只是一款消费品和电子设备，更重要的是，它还是一个运算平台。

获得权力之后，乔布斯就开始扩展自己的团队规模了。当时，在苹果公司的苹果二号开发团队，还有不少的人才被窝在那里，才能没有获得充分的发挥。从那里挖人，就是乔布斯最好的选择。就是在那，他找到了安迪·赫茨菲尔德，苹果二号团队的一名年轻工程师，长相和个性和史密斯很相像。乔布斯硬是逼着他放弃做了一半的苹果二号事宜，来加盟自己的团队。

赫茨菲尔德回忆说：当时，很多同事都很害怕乔布斯。他喜怒无常，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动不动就发火。普通人不高兴，会找个地方私底下发泄一番，可是，他却乐意将公司的雇员作为自己的发泄对象，用很难听的语言来侮辱他人。

虽然有这许多个性上的缺陷，但是，在干事业的热情上，在当时的公司里面，还真的没有人可以和他相比。就是因为这个原因，乔布斯的赏识，还是让赫茨菲尔德很高兴和兴奋。

开门见山，乔布斯就开起了玩笑：你觉得自己很厉害吗？

停了一会，乔布斯继续说：我们麦金塔军团只要真正有才华的人，我不知道你是不是足够优秀？

年轻的赫茨菲尔德也是一个牛气冲天的人：当然！我很厉害，很棒！

就在那天下午，乔布斯又回来了，站在不远的地方，盯着正在小隔间工作的他：我有好消息告诉你，你现在是麦金塔军团的一员了，跟我来吧。

就这样，还没有来得及交接的他，就被乔布斯拉着来到了麦金塔团队。

乔布斯当时的理由是：你继续留在苹果二号团队是在浪费时间！还有谁在乎苹果二号呀，用不了几年，苹果二号就会消亡，麦金塔才是苹果公司的未来。我要你现在就开始为这个未来工作！

1981 年春天时，乔布斯加快了为自己团队招兵买马的工作。招募成员的主要标准还不是技术和经验，而是对产品的激情。很多时候，他会亲自把应试者带入一个房间，里面有一台被布盖住的麦金塔样机。随后，他会像变戏法那样，把布揭开，观察对方在第一眼看见样机的本能反应。

好几位在随后被雇佣的人回忆说：如果你在这时两眼放光，而且还能做到立刻拿起鼠标开始操作，那么，乔布斯就会微笑着雇用你。他要的就是应试者的一种欣赏和惊奇，一份对成就感的分享。

为了获得大将级别的人才，乔布斯不遗余力，使尽了办法。在爱才这点上，乔布斯有过人之处。

在这之前，通过股票投资交易，从施乐获得的技术已经被融入电脑的操作软件系统。施乐也因为对苹果的股票投资大赚了一笔而开心。在这种情况下，乔布斯很容易地从施乐的 PARC 部门挖了不少的人才，为的就是那个图形界面系统。布鲁斯・霍恩就曾经是施乐 PARC 的一名程序员。在他的朋友拉里・特斯勒决定加入麦金塔项目后，他也考虑过加入。不过，当时他已经获得来自另一家公司的一个不错的职位，还有 15000 美元的加盟签约奖。

获知消息之后的乔布斯在周五的晚上给他打电话：你明天早上必须到苹果公司来，我有很多东西想让你看看。

带着好奇心的霍恩去了，结果，善于煽动的乔布斯，也借机收编了他。

霍恩回忆说：自己被征服的，是来自于乔布斯的激情和理想，他要造出这台可以改变世界的令人惊奇的设备，参与其中的魅力，是金钱无法购买的。

在那里，乔布斯向霍恩完整地展示了很多东西：塑料外壳是怎样成型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的，又怎样以完美的角度拼装在一起。随后，乔布斯又打开电脑的盖子，让他看里面的电路板是如何漂亮地排列在那里，像是等待他的一声令下，就出征的军团。

“他想让我明白，他的计划肯定会取得成功，他已经有很周密的计划，同时还有切切实实的行动，并且已经取得了不错的进展。我当时就想，自己还从来没有见过像他这样对产品如此痴迷的人。就是因为这，我签约了。”

这种“不战而屈人之兵”的军事思想，在这里被乔布斯用得是恰到好处，而且还是发自内心，当然有感染力。

不仅如此，他还想让自己的老伙伴沃茨也加入自己的军团。自从成功开发了苹果二号之后，沃茨基本上没有做出多少有价值的东西。他开始将重点放在享受自己的成功和成果上了。沃茨的这种知足而乐的小农意识，让乔布斯觉得很不舒服。

乔布斯事后评论说：沃茨那时已经没有再做出过什么大的成绩了，这让我很不满。但又想，算了吧，当初如果没有他的聪明才智，哪会有自己的今天。现在，我得再给他一个一展才华的机会。自己也确实是需要他那样的才华。

事情就是这么凑巧，就在沃茨马上就有机会重显雄风的时候，沃茨为了未婚妻的事情，在圣克鲁兹驾驶新买的单引擎飞机时，发生了事故，差点丧命。他因此而在好长一段时间内部分失去记忆。

在这种情况下，沃茨不可能再像从前那样展示自己的天才创意。

在康复之后，沃茨选择了暂时离开苹果，退学十年之后，以假名再次回到伯克利的校园，去完成他的学位。

1980 年 12 月 12 日，苹果的股票已经上市交易。至此，乔布斯的老朋友丹尼尔·科特基，还在为乔布斯没有给他股票期权而生气，但是，乔布斯还是让人将他叫来，给几台麦金塔样机连接电路。

在合计人才的同时，乔布斯也在合计自己电脑的未来形象。

他曾经将自己设计的电脑比做思想的自行车。在他看来，当初就是因为人类创造了自行车，才让自己移动的速度大大加快，而又是自行车的出现，带来了后来汽车的出现。所以，电脑在人类思维快速化的进程中的价值，就应该是可以和自行车相比。

于是，他想到是不是可以将自己开发的电脑改成一个和自行车有关联的名字？

他的提议被团队的成员视为极端愚蠢！

到 1981 年初，麦金塔军团的规模，已经从拉斯金开始时的 4 人，扩展到了 20 人。这时候，乔布斯觉得他们该有个更大的办公区了，于是就搬到和苹果公司主楼大约相隔三条街的一栋棕色墙面的双层建筑物的二楼。

和苹果总部近了，到后来反倒不是乔布斯的好事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司股票成功上市，自己打造的团队初成规模，产品设计也在按部就班，一切的一切，在乔布斯看来，上帝似乎是很厚爱他。这时候的乔布斯，更是不知天高地厚。就是在这种得意忘形之际，危险在悄悄地来临，而他却不自知。

面对越来越大的公司规模，CEO 斯科特的能力越来越不适应公司的发展要求了。在稳定了自己的地盘之后不久，乔布斯又帮助库克，将迈克・斯科特从苹果公司 CEO 的位置上赶了下来。

在乔布斯看来，这时候的斯科特，由于身体上病痛的缘故，已经变得越来越反复无常。他时而横行霸道、恃强凌弱，时而又会用甜言蜜语来鼓励员工。

那时候，苹果已经开始出现问题。为了提高公司的盈利能力，他以冷酷无情的方式推行了一轮裁员之后，最终失去了人心，失去了公司中多数人的支持。在斯科特前往夏威夷度假期间，马库拉召集了公司的高层，询问大家对开除斯科特的意见，结果获得大家的一致同意。如此一来，马库拉接管了斯科特工作，作为公司不怎么管事的临时 CEO。实权被乔布斯把握。最后，又是因为这种轻易获得的权力，让乔布斯更不知道天高地厚，做了很多作为一个企业家不该做的事情。

虽然拉斯金被乔布斯赶走了，但是，苹果人还是没有忘记他对公司所作出的贡献。在 1987 年 3 月，当第 100 万台麦金塔电脑下线时，苹果公司不顾乔布斯的情面，在上面刻上了拉斯金的名字后，将它送给了拉斯金。这在乔布斯看来是很不公平的，毕竟，该款电脑主要是在他的领导下完成的，是他的孩子。2005 年，拉斯金死于胰腺癌。在他死前不久，乔布斯也被诊断患上了一样的疾病。[1]



第七节　他只喜爱勇士

乔布斯在苹果里面的行为很像一个缺乏管教的孩子：任性，不服管教，缺乏对规则的尊重，而且权力欲还很强。

即使如此，很多时候他也不是很霸道，更多的是野蛮。

对于乔布斯的野蛮，他的雇员也不是都害怕他。他们已经慢慢地摸出了他的个性特点，学会了怎样和他相处。从 1981 年开始，他们还在私底下设立了一个年度奖：颁发给当年最能勇敢面对乔布斯的人。

---

[1] 关于麦金塔电脑开发的历史，有很完整的文献记载。参阅：Raskin，Jef（1996）．“Recollections of the Machintosh Project”．

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作为一个半玩笑半认真的奖，乔布斯知道之后还说他很喜欢。

第一年，该奖被授予乔安娜·霍夫曼，一个来自东欧难民家庭、脾气和意志都很强硬的女性。她是麦金塔团队的第五位雇员，加盟苹果公司之前是一名物理学和考古学家。对于将奖颁给她的理由，人们用一个事例来说明：有一天，她发现乔布斯未经许可，就擅自更改了她所主导的市场规划。她愤怒地冲向他的办公室。

她事后回忆说：当时我真的很气愤。在上楼梯时我就跟乔布斯的助理说，我好想拿把刀捅进他的心窝。

她当时的样子，让很多人为她担心。在场的公司法律顾问跑过来安慰她："史蒂夫听我说完之后，他做出了让步。"

霍夫曼在 1982 年再次赢得了这个奖。

这个奖的建立，对于乔布斯的团队来说，确实是起到了很积极的作用。据 1983 年获奖的黛比·科尔曼回忆说：当时，自己刚刚加入乔布斯的团队，对于他的野蛮，很不习惯。那时，我很羡慕霍夫曼那种敢于面对乔布斯的胆识，而自己则做不到。在她的精神鼓励下，1983 年时我赢得了那个奖。从那时开始我意识到，只要坚守自己的信念，就能赢得乔布斯的尊重。在有了这种改变之后，我也开始慢慢得到乔布斯的重视和晋升。

最终，她成为苹果公司制造部门的负责人。

阿特金森也有类似的故事。

一天，乔布斯兴冲冲地冲进了阿特金森手下一名工程师的小隔间，手里拿着一个设计图纸，开口就是那句口头禅：你做的是什么？简直就是狗屎！

对于乔布斯的粗暴，那位工程师毫不示弱：不！这才是最好的！

随后，他向史蒂夫解释了自己如此设计的考量，结果，让乔布斯认可了"那就是最好的"断言。受这个故事的启发，阿特金森告诉他的团队要学会理解"乔布斯独特的语言逻辑"：当他说"狗屎"时并不是在否定，而是在问"这为什么就是最好的？"

在此之后，已经说服了乔布斯的那位工程师，并没有满足自己的胜利，而是继续思考，看看有没有更好的办法。最终，他还真的成功了。

这又成为乔布斯得以打造一个一流团队的精神力量来源：正因为乔布斯挑战了他，他才找到了更好的方法。这意味着，你可以反驳乔布斯，但同时也应认真听他说的话，因为在很多时候，他还真的是正确的。

这就是阿特金森得出的结论。

乔布斯能做到"经常是正确"的，一则源于他对完美的追求，再则，来源于他时时刻刻对自己极限的挑战，来源于一种不满足感：能不能更好些？有没有更好的结果？

所以，在他说你的设计是"狗屎"的时候，他的直觉在告诉自己，应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该是有更好的办法和结果，只是他自己还不知道而已。

还有一种原因是，很多时候，人们是基于成本的考虑，没有将产品做好，而他却认为，不应该为了成本而牺牲对完美的追求。

用阿特金森的话说就是：乔布斯是个控制欲极强的完美主义者，如果谁不愿意把产品做到完美，那就是他眼里的笨蛋。

为了完美和更好，他常常能够想出激励团队的好办法和理由。

有一个例子常常被苹果人津津乐道。有一天，乔布斯走进了负责麦金塔电脑操作系统的工程师拉里·凯尼恩的办公小隔间。乔布斯对他说，电脑的开机启动时间太长。凯尼恩就向他解释原因。

但是，乔布斯没有兴趣听下去。他需要的是更好的，而不是解释为什么会有目前这样的结果。乔布斯打断了他问道：如果能救人一命的话，你愿意想办法让启动时间缩短 10 秒钟吗?

凯尼恩说，“也许可以。”

于是，乔布斯走到附近的一块黑板前，开始为他演算：如果有 500 万人使用麦金塔电脑，他们每天开机都要多用 10 秒钟。一年下来，大约 3 亿分钟的浪费，而这 3 亿多分钟，就相当于是 578 年的时光，那又是多少人的终身寿命啊?!

乔布斯的这番计算，让拉里十分震惊。几周之后，等乔布斯再来看时，启动时间已经缩短了 28 秒!

由此看来，乔布斯绝对不是一个有勇无谋之人，他的粗鲁是他的个性和习惯使然。他知道怎样采用比较智慧的办法，来说服他那些智商颇高的团队成员。

对于这样的聪明人，你得用智取，而不是死板的命令。你得开启他们心灵深处的热情之火，让他们自己去燃烧和产生能量。

对于乔布斯的这种能力，阿特金森的评价是：史蒂夫具有战略家的眼光，他能在宏观层面看问题，并且以此来激励雇员工作。

受乔布斯潜移默化的影响，麦金塔团队也慢慢养成了一种对完美的追求，而且还是在充满激情的环境下。这和很多公司以赚钱为追求目标的风格，有很大的不同。

乔布斯是个喜爱艺术的人，他鼓励自己的设计团队把自己当成是个艺术家，而不是产品的设计者。

赫茨菲尔德回忆说：乔布斯一再强调，我们的目标从来都不是打败竞争对手，或者大赚一笔。我们的目标是做出世界上最好的产品，甚至比最好的还要好一点的杰作。

为此，乔布斯还经常带着他的团队去不同的艺术博物馆，让他们从艺术品中获得灵感。“既然我们要制造产品，何不也把它做得漂亮点呢?”

这句话，后来成为乔布斯团队的路标之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十四章 灵魂窃贼

知道为何成功，比知道为何失败更重要。

如果没有来自施乐科学家的贡献，今天我们使用的电脑，会是一个什么样子？微软是不是还有今天这样的辉煌，谁都无法说清楚。早在1970年代，施乐的科学家就开发出了很有商业价值的技术和产品，但是，这些宝贝，在官僚气氛很浓厚的施乐公司，却没有被人发现和重视，结果，自己的“垃圾”成了他人的宝贝。

在随后的几十年，多家公司包括苹果、微软和惠普，还因施乐的这些宝贝而刀矛相见，演绎了一场场商场恩仇记。得益的，失落的，先到的和后来追上的，一个个故事和神奇，创造了一个很不同的商业世界。



第一节 施乐的宝贝

施乐作为今天复印机的大佬，曾经在美国科技史上占据了非常重要的地位。我自己曾经呆了5年的罗切斯特市，也曾因柯达和施乐的成功经营，而一度成为美国欣欣向荣的科技中心之一。在那里，我见识了大量的高科技研发人才。

随着科技行业的一次次突变，一次次技术的巨大变革，很多没有及时跟进的公司被淘汰了。今天的微软、谷歌和苹果，不过是昔日罗彻斯特的柯达、施乐、博士伦的风光再现。而昨日的巨人，今天则一个个破落得像个流浪汉：柯达在破产的边缘挣扎，施乐一度破产被保护，博士伦也在苦苦寻找再创辉煌的魔力。

得益于这些商业巨头贡献的罗彻斯特大学，是不是还能在巨头败落之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，再继续培养出像朱棣文这样获得诺贝尔奖的大家，就是一个问号了。

今天的施乐总部在纽约附近的康州，我来美国之后的第一个落脚点。

1970 年，施乐公司建立了位于加州的帕洛阿图研究中心，借助于当年公司强大的科研和经济实力，这家中心在随后被打造成大名鼎鼎的帕洛奥图研究中心（PARC[1]）。施乐给 PARC 的任务是构造“未来的办公室”，就此强化施乐在业内的领导地位。

为此，该中心的科学家开发出了图形用户界面、客户机/服务器结构和以太网络，从而改变了计算机的基本设计。

1977 年，施乐将激光打印技术商用化，发布世界上首台激光打印机“施乐 9700”，打印速度每分钟 120 页。是乔布斯他们在 1980 年代初期，所期待的完美麦金塔电脑打印速度的两倍。这一革命性的改变，为施乐公司创造出一个数十亿美元的激光打印业务。

在那里工作的，有很多梦想家。其中有位叫做艾伦·凯的科学家，送给了年轻时的乔布斯两句让他记住一辈子的话：“预见未来最好的方式就是亲手创造它”；“对待软件严肃认真的人，应该制造自己专属的硬件”。

就是这位，早在 1968 年时，就提出了小型个人电脑的概念，他称之为“动态笔记本[2]”：使用简便，即便是小孩也能轻松操作。在那之后，一定程度上是为了他这款电脑，施乐的工程师们开始研发友好的用户图形界面，以取代当年电脑屏幕上那些使用起来很费劲的命令行和 DOS 提示符。

按照他们的设想，可以把桌面的概念应用到屏幕上。屏幕上会有很多文件和文件夹，就像放在桌面上的物体，用户可以使用鼠标指向并点击自己想要使用的内容，来移动和打开。鼠标就是人的手。

“图形用户界面”（英文缩写为 GUI）的发展，还受到了当时施乐 PARC 中心正在开发的另一个先锋概念“位图显示”的推动。

那时，电脑还是基于字符进行操作。你在键盘上输入一个字符，计算机就会在屏幕上显示那个字符，通常是荧光绿色的字符衬上深色的背景。在电子部件功能有限的时代，这样做，能够让性能不是很强的微处理器得以发挥作用。

位图显示的设计理念刚好相反：屏幕上的每个像素都是由电脑内存控

---

[1] Palo Alto Research Center。

[2] Dynabook。至今为止，他还是觉得，他理想中的“动态笔记本”还没有被开发出来。当微软推出自己的第一款平板电脑时，他说：微软的平板电脑，是第一步值得评判一回的“动态笔记本”。当年，他也用类似的语言讥讽过苹果的麦金塔电脑。参阅：Richards，Mike（January 23，2008）．“Why the iPhone makes 2008 seem like 1968 all over again”．Open2．；Steinberg，Daniel H．（April 3，2003）．“Daddy，Are We There Yet？ A Discussion with Alan Kay”．O'Reilly Media．；Levy，Steven（April 30，2001）．“Bill Gates Says，Take This Tablet”．Newsweek．

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



制的。要在屏幕上显示某些内容，电脑就要控制每个像素的明暗，相当于画画。如果是彩色显示的话，则要控制每个像素的颜色。

这样做很漂亮和方便，但代价是，它会占用大量的系统资源。在当年的技术基础上，实现的困难很大，所以不是很实用：技术上可行，经济上不很合理。

基于“位图显示”和“图形界面”理念，施乐 PARC 的工程师在 1970 年代，还开发出了一款电脑样机，和在上面使用的 Smalltalk❶。

Smalltalk 和许多程序设计语言不同，它还是一种面向对象的程序设计语言，包含语言的语法和语义。一些编译器可以透过它的源程序来产生可执行文件。这些编译器通常产生一种能在虚拟机上运行的二进制代码。Smalltalk 语言本身非常精炼。

它还是一种程序设计环境，是一种提供许多对象的系统，而不是某种特殊的开发环境。同时还是一个具有非常优秀的高度集成、开放的应用开发环境。由于开发环境中的浏览器、监视器以及调试器都由同样的源程序衍生出来，不同的版本之间也具有相当好的兼容性。此外，这些工具的源程序都可以在 ADE 直接存取。

当时，有兴趣制造“小电脑”的杰夫·拉斯金，组建麦金塔团队之后，也看到了这些特性对电脑产业未来的影响。他从已经发表的文献知道，施乐的人已经做出不少的成果。但凭他的力量，却无法获得更多更有价值的东西。于是，他想到让乔布斯出面。

问题是，当时的他和乔布斯不是很能谈得拢，两个人经常对仗，互不服输。为了公司的利益，他也来个曲线救国，让自己的学生阿特金森出面去游说乔布斯，让乔布斯关注一下施乐 PARC 的研究进展。

对于施乐的进展，乔布斯早有所闻，这家伙的特点就是对相关的科技进展非常敏感。他想要，又不能直接去要。即使你偷来了，还有个侵权的问题。于是，乔布斯想了一个更好的办法：愿者上钩。

乔布斯开始钓鱼，他想以最小的代价获得最大的收获。



第二节　盗亦非盗

对于乔布斯的这盘大棋来说，拉斯金的咋咋呼呼，在一定程度上是在

---

❶ Smalltalk 被公认为历史上第二个面向对象的程序设计语言，和第一个真正的集成开发环境（IDE）。它的开发者是当年在施乐 PARC 工作的艾伦·凯，Dan Ingalls，Ted Kaehler，Adele Goldberg 等。它对后来其他众多程序设计语言的产生起了极大的推动作用。1990 年代的许多软件开发思想都得益于它。参阅：Kay，Alan. “The Early History of Smalltalk”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给他制造麻烦。他不想让对方觉得自己非常想要这个技术，否则，在谈判桌上自己就会被动。

为了实现这个目的，他在去看之前，先和施乐的风险投资部门进行谈判。当时，在加州做得红红火火的这个小项目，并没有得到远在东部的公司总部看重。总部不看重，说明他们还没有看到价值所在。那么，自己就容易以较小的代价，获得有价值的资产。

于是，他不直接从这个项目着手，而是暗度陈仓：先让施乐公司对自己的苹果公司产生兴趣。

这时候，公司已经在计划上市。上市之前，公司在寻找有价值的战略投资者，一则是提高自己的分量，再则，是借此稳固自己的市场地位，还有，就是搞资源互补。很多大公司都有很多有创意的技术，就像施乐一样。很多技术和创新，对于这些大公司也不是很需要，或者不是被公司所看重。

而苹果自己，正好趁着这个机会，做点有价值的生意。

在这方面，乔布斯一直很擅长：当年他不就是因为看到沃茨设计的价值，才有可能做出一个企业的？今天的他，在这方面更加成熟，更有手段。

在乔布斯的苹果公司完成“成功的公司形象”营销之后，施乐更是看着眼馋。它想要参与苹果公司在 1979 年夏天进行的第二轮融资。乔布斯开出了条件：如果你们愿意让我们好好看看你们在施乐 PARC 做的相关的东西，我就同意你们投资 100 万美元，购买苹果 10 万股普通股股票。

一番计算之后，施乐公司接受了，同意向苹果展示其新技术。作为回报，他们以每股 10 美元的价格购买了 10 万股苹果公司的未上市股票。

一年之后，苹果公司上市了，施乐花 100 万美元购买的股票已经价值 1760 万。10 万股苹果股票，在经历了 1997 年，2000 年和 2005 年三次一分为二之后，如果持有到今天，将会是 80 万股，即使不计算已经获得的年度分红，也有价值 3 亿多美元了。

对于这笔交易的价值，就看你怎样来理解了。从今天苹果取得的业绩来看，施乐似乎是大亏。但是，这种理解是狭隘的，没有价值的。

不论从哪个角度看，施乐当年的交易都是一种双赢结局。在后来，当乔布斯指责微软的盖茨盗窃自己从施乐获得的技术时，虽然盖茨用了很多冠冕堂皇的狡辩之词[1]，微软的盗窃行为的非正义性，最终还是会被永久记入史册。

有了来自总公司的允许，乔布斯和同事们在 1979 年 12 月，参观了施乐 PARC 的技术成果。那一次，乔布斯带来好几位在行的专家，去的目的说是学习，实际上就是搞情报。他们看了一圈，但乔布斯觉得收获不是很大。

他知道，施乐的这些工程师不喜欢自己这些自称海盗的家伙，但是不

---

[1] 参阅和微软相关的章节。苹果历史上和微软有太多的纠结。像一对又爱又恨的情侣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要紧，乔布斯还是有办法拿到来自远在东部的尚方宝剑。

几天之后，乔布斯在做了更多研究之后，带来了更多的人，看得更细致。

原来，施乐的这个中心虽然以应用性研究为主，但是很多成果被作为基础性研究论文发表了。这里面有个人利益和公司利益的矛盾：做科研的科学家，想通过发表论文来积累自己的资本，而这种积累本身，又会无形之中泄露公司的秘密。

正是这些发表的论文，让乔布斯的人马看到了施乐的真正成果所在。并且，基于这些学术性的成果，来推断可能有的应用研发进展。你别说，还被他们猜了个八九不离十。

乔布斯的人在那里一看就是三天，简直就是一个进修班的分量。

当时，负责接待和演示的是拉里·特斯勒，他是相关研发团队的重要成员之一。他对有机会展示自己的科研工作成果非常兴奋，因为他觉得，这些从来都得不到远在东部老板们赏识的东西，总算有识货的人。

每个人都有期望得到认可的本能需要，这种需要被乔布斯他们充分利用。但是，比较细心的另一位参加演示的阿黛尔·戈德堡则有点担心：公司愿意把自己最宝贵的科研成果，如此草率地展示给外人，太不可理喻了。

她担心地说："那么做无比愚蠢，是一种彻底的疯狂。我想尽了办法，想阻止乔布斯他们获取太多的信息。"

可惜，她一个人的对抗力量毕竟有限。

在第一次展示会上，戈德堡的目的达到了。她将乔布斯、拉斯金和库奇带到大厅，在那里，让他们观看一台"施乐奥图电脑"样机。随后，她给这些来自苹果的人展示了很有限的几个应用，最主要的是一个文字处理程序。

就是她的这种敷衍，让乔布斯不满意，才有了第二次的演示。

几天之后，乔布斯带来了更多人，就像是赶场子一样，随便看，随便进。这一次，他们直接去了施乐的 MRC，施乐最核心的技术部门。随行的除了比尔·阿特金森，还有曾在施乐 PARC 工作过后来被乔布斯挖走的布鲁斯·霍恩。后者相当于是"内奸"，知道内情。不再那么容易被人忽悠了。

等到戈德堡发现问题的严重性时已经为时过晚。这一次，狡猾的苹果人早早就来了，给施乐雇员一个突然袭击，让他们来不及展开防护。

开始时，施乐的一名工程师向乔布斯他们继续展示那个文字处理程序的细节，想以此来打发、对付他们。

哪知道，乔布斯也不是好忽悠的。他们来的目的，不是文字处理软件，而是图形界面！越听越不耐烦了乔布斯又开始发粗了：别跟我啰嗦这些狗屁玩意！

知道对付不下去了，施乐的几个科学家聚在一起，私下里商量了一下，决定向乔布斯他们展示一下编程语言 Smalltalk 的部分内容，比较初级版本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的“非机密”部分。施乐的人很得意，就是这点，也足够让苹果的这些“乡巴佬”们眼花缭乱。

“他们不可能知道我们还有机密部分”，施乐的负责人如此得意地告诉戈德堡。

他们太低估了乔布斯一行人的智慧了。仔细读过施乐科学家所发表论文的苹果人，一针见血，告诉对方：还有很多内容自己没有看到。而且，他们还能说得头头是道。

这下子，反倒是施乐的科学家傻眼了：对方的功课做得如此之细，怎么办？

对于施乐科学家的拖拖拉拉和含含糊糊，乔布斯又耍起了脾气。他再次给施乐负责风险投资的部门负责人打电话：你们到底有没有合作和投资的诚意？

施乐的那帮只知道金钱价值、无法理解科技成果价值的家伙，很快就以公司总部的大令，下压可怜兮兮的施乐科学家们。

总部的命令是：向乔布斯和他的团队展示全部成果，毫无保留。

无法接受这一现实的戈德堡愤然离场。而不得不执行上司命令的特斯勒，只好照做。结果，施乐的人惊呆了，苹果的人也惊呆了！

特斯勒事后回忆说：阿特金森盯着屏幕检查每一个像素，生怕漏掉一个细节。

不怎么会控制自己情绪的乔布斯则跳了起来，兴奋地挥舞着胳膊，询问着一个个的细节，边询问，边惊叹。而且，他还在那里自言自语：我真的不敢相信，施乐还没有把这样的技术商业化。一座金矿，居然没有人意识到它的价值！

乔布斯对技术成果商业价值的敏感和迫不及待，在这里又表现了出来。



第三节　窃取灵感

与施乐人员的会面结束后，乔布斯开车带着阿特金森返回公司。

他心情异常的愉快：就是它了。你估计需要多少时间？

阿特金森回答说：不是很肯定，或许半年?!

回到公司之后，他们立马就安排人马，来开发基于这项技术的操作系统。

10 年之后，当苹果电脑使用这项来自施乐的技术获得巨大成功之后，特别是微软基于苹果的来自施乐的这项技术获得更大的成功之后，施乐开始起诉苹果的“盗窃”行为。

与此同时，有人也乐于将此称为工业史上最严重的抢劫行为之一。归

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



根到底，这是不是苹果的过错？仁者见仁智者见智，大家各有各的道理。但是有一点再明显不过：如果不是施乐管理层，特别是高层管理者的特许，又怎么可能会有苹果盗窃的机会？❶

还是施乐自己的"愚昧"让苹果有了可乘之机，有人这么说。这句话既对也错。有时候，乔布斯倒是很得意自己的手段：我们只是想知道这项有史以来最棒的发明，然后将它用到我们自己的系统里面去。为此，我们也付出了代价。况且，我们还不是照抄，我们"抄袭"的是灵感，盗窃的是灵魂。再者，与其说是我们抢劫了他们，还不如说是施乐自酿苦果。他们的那些高层管理者都是一些白痴，根本就没有意识到那项技术的巨大潜力所在。他们自己没有把它当回事。在这场计算机产业最伟大的革命中，拥有最棒技术的施乐，原本可以称霸世界的，可是，它最终却成为一个战败者。

对于苹果和施乐之间的对错问题，由于后来引出了一个长达好几年的官司，很多细节被暴露在大众眼前。有人争辩说：施乐创新的只是"概念"，是苹果的团队最终将它完善，打造成适用的技术。概念与造物之间，就如同影子和物体之间的关系：在创新的过程中，想法新颖虽然重要，但那仅仅是一部分，具体的执行也同样重要。

事实上，乔布斯和他的团队，在自己的操作系统中所使用的技术，是对来自施乐的图形界面技术巨大改进之后的结果，它们所做到的，施乐公司可能永远也不能实现。

从整个结构到具体的细节，苹果都进行了改进。

有个关于鼠标的细节经常被人引用。来自施乐的鼠标有三个按键，不仅结构复杂，移动不够平滑，造价还高达 300 美元。乔布斯在第二次造访后没几天，就找到当地的一家工业设计公司，让对方为自己设计只有一个按键、且能在塑料面板和牛仔裤上正常使用，造价为 15 美元的鼠标。最后居然做到了。实现这点靠的是简单化和批量化。

施乐 300 美元造价的鼠标并不能用来在屏幕上拖拽窗口。在它的系统中，不管是调整窗口的大小还是更改文件的扩展名，用户都必须选择一条指令后才能执行。

苹果的系统将桌面的概念转化为虚拟现实，苹果 15 美元造价的鼠标，配合自己设计出的界面，用户可以直接点击、操作、拖拽和移动文件。

和施乐工程师的设计没有谁在乎它的价值完全不同，苹果的工程师和设计师得到自己公司最权威的乔布斯亲自指挥，最终完善的结果，添加了

---

❶ COMPANY NEWS; Xerox Sues Apple Computer Over Macintosh Copyright, By LAWRENCE M. FISHER, Special to The New York Times, December 15, 1989。施乐索赔 1.5 亿美元的损失，判决结果，施乐的起诉没有足够的根据，苹果无需承担任何责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

漂亮的图标和位于窗口顶端的下拉菜单，以及双击鼠标打开文件和文件夹的功能。

从结果来看，施乐的管理层似乎也不是完全忽略了他们科学家创造出来的这项技术。

苹果的丽萨在1983年问世，麦金塔电脑在1984年。而早在1981年，施乐就推出了他们的“施乐之星”电脑，它上面就已经开始使用图形用户界面、鼠标、位图显示、窗口以及桌面概念。问题是，这款电脑不仅运行缓慢，而且，16595美元的价码，即使是在高端的计算机网络化的企业市场，最终也只卖出了3万台。

施乐之星刚刚投放市场时，乔布斯就带着人在第一时间，到施乐电脑的经销商那里去了解情况。结果，乔布斯他们的感觉是：这台机器毫无价值。乔布斯告诉随行的部属，自己根本犯不着花钱买一台。

他事后回忆说：造价昂贵，功能有限，不是什么好玩意，我们完全可以做得更好，而且会是好得多。

不仅如此，乔布斯还开始从施乐的团队直接挖人来为自己工作。他让随行的雇员搞清楚到底是什么人在负责设计工作。就在随后不久，乔布斯给施乐之星的硬件设计师鲍勃·贝尔维尔（Bob Belleville）打电话。乔布斯开口就说：在那里，你做一辈子，搞的都是垃圾。与其浪费时间，还不如来我们这里。

随同贝尔维尔一起跳槽的，还有负责软件开发的拉里·特斯勒。

有了阿特金森，再有来自施乐的特斯勒，乔布斯更是志在必得了。他开始全面插手丽萨项目的设计管理工作，而该项目当时的负责人，是来自惠普工程师团队的约翰·库奇。

肆无忌惮的乔布斯此时完全忽略了库奇的存在，直接给阿特金森和特斯勒下命令，让他们按照自己的想法来设计丽萨的图形界面。

在图形界面技术的开发方面，功劳最大的应该是阿特金森。他组织开发实现了“所见即所得[1]”：你在屏幕上看到的也是你打印出来的样子。他还实现了屏幕上窗口间的重叠，这个在今天看来非常普通，但在当时却是很先进的技术实现。这一功能让人们可以像堆叠桌子上的文件纸张一样，移动屏幕上的窗口。由于电脑屏幕上没有层层像素隐藏画面，所以，制造窗口重叠的假象，就需要通过编写复杂的代码来完成。

在这里，阿特金森提出了一个叫“区域”的概念。当时，他的想法是，既然施乐有了这种技术，自己也必须将它搞出来。完成之后，他说了句：我终于知道什么叫无知者无畏了。我当时不知道做到那点到底有多么困难，

[1] WYSIWYG：What You See Is What You Get。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



完成之后再回头看，自己都有点后怕。

为了这个“必须”，他是没日没夜满脑子都是那个“区域“的概念，结果，有一天因为心神不定出了车祸，几乎丢了性命。

见到前来看望的乔布斯他们，他清醒后说的第一句话居然是：不用担心，我还记得那些“区域”。等到他最终做出了那种功能之后，他才发现，施乐的人根本就没有实现过。

那段时间，乔布斯处于一种极端的狂热之中，任何反抗，觉得不可能的人，都可能成为被他解雇的对象。

阿特金森回顾说：乔布斯对鼠标控制的页面滚动的平滑性要求很高。在他眼里，当浏览文件时，其内容应该是十分平滑地呈现，而不应是一行行的滚动。同时，他还想要一个可以操纵光标向任意方向移动，而不仅是上下左右移动的鼠标。为了实现这项功能，就需要使用一个滚球，而不是通常使用的两个轮子。

为了设计出这样一个球，阿特金森和一个工程师讨论，对方很肯定地说：这样的鼠标是不可能批量生产的。一起吃晚饭时向乔布斯抱怨之后，第二天，他就发现那名工程师已被乔布斯解雇。接任的工程师见阿特金森的第一句话：“我能做出那种鼠标。”

就在阿特金森和乔布斯齐心协力开发理想中的系统时，乔布斯和以库奇为首的丽萨团队的关系，变得越来越紧张了。苹果获得技术并开发出来，获得领先之后，也是因为自己内部的问题，后来被微软赶上和超过，因为，微软没有苹果这样的内部争斗![1]

 第四节 内斗才是败家之本

库奇和乔布斯之间，争斗的不仅仅只是权力，而且还有战略上的巨大差异：乔布斯强调的是大众市场，简单和价廉；而库奇正在做的却是企业市场，需要的是强大的功能。

如果当年的乔布斯能够和库奇达成妥协，即使是两者的要求都满足，分开两个相对独立的团队，一个主打企业高端市场，一个主打普通低端消费者市场，实现部件和软件的兼容，注意整机功能的匹配，那么，几年下来，以他们的技术实力，领先科技革命也不可能有其他人了。

但是，内斗的结果，却是自伤!

---

[1] 关于图形界面技术的历史，参阅：CliveAkass. “The men who really invented the GUI”.；Jef Raskin. “Holes in History”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1982 年，乔布斯因为公司领导的压力，被迫离开丽萨团队，随后，他利用麦金塔项目，相对独立地开发了麦金塔电脑。

1983 年，库奇领导的丽萨团队，在接近五年的开发之后，推出了全球首款将图形用户界面和鼠标结合起来的丽萨电脑。

从 1982 年乔布斯接手开始大干一场的麦金塔团队，在 1984 年推出了麦金塔电脑，很快就将公司花大价钱打造的丽萨电脑给枪毙了。自己开发的麦金塔电脑也只是昙花一现，因为整机功能的不匹配，有些强，有些弱，结果也被市场遗弃。

最终，乔布斯因为这些失败，被苹果清出了设计管理队伍，导致了乔布斯最后的自立门户。

麦金塔不是丽萨的直系后裔，虽然它们有明显的相似性。前者是乔布斯主导开发的和后者对抗的竞争性产品。和价廉很多的麦金塔相比，丽萨的先进性体现在许多方面：内存保护，协作式多任务处理，基于硬盘的操作系统，内置的屏幕保护程序，支持纸带的先进计算器程序，支持高达 2 兆字节的内存，扩充插槽，和一个更大更高的分辨率显示器。

这些来自丽萨的技术特点，在多年之后被后续的麦金塔团队所采用。和丽萨相比，麦金塔也有自己的优势：麦金塔配置了更快的 68000 处理器和声音。操作系统的复杂性让麦金塔的微处理器不堪重负，运行缓慢，在丽萨系统上，就是问题更为明显。

为了这个复杂的操作系统，这两款电脑都是一再延期推出，让苹果自己无法及时推出跟进的新款电脑，在市场竞争中失利。

作为公司的灵魂人物，乔布斯的不成熟和管理水平的低下，作为公司 CEO 斯卡利的不作为，让苹果内部的管理混乱，最终导致了苹果的败落。

就是在这个时候，IBM 的电脑和随后的兼容机得以攻城略地，苹果就此失掉领先地位，再也无法挽回。

苹果的丽萨和麦金塔，是两款过于超前时代的产品，在主打这两款产品的同时，应该将相当大的一部分公司资源用来主打对苹果二号后续产品的开发，保持连贯性。

1983 年 1 月，价格达 9995 美元的丽萨推出，作为一款划时代的电脑，却由于高昂的价格，性能稳定性不够，以及缺乏软件支撑而宣告失败。

1984 年 1 月 14 日，苹果正式推出麦金塔电脑。基于轰动一时的《1984》广告，外加它令人如痴如醉的漂亮外观和图形化界面，在 100 天里卖出了 7 万台，大大强于施乐之星和丽萨，但是，很快，市场对麦金塔的热情也消失了。原因和丽萨类似：运行太慢，软件不够，价码太高。

这时候，IBM 兼容机已经泛滥，功能匹配不错，大家满足于好用就够的原则，没有那么多好看不好用的超前技术。而且，可以使用的软件基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上已经多如牛毛。这样一比，消费者当然就不会选择苹果的产品了。所以，有人说：丽萨和麦金塔的失败，既是败在了苹果的产品本身，也是败给了 IBM 逐渐搭建起来的产业链优势。

丽萨硬件的设计耗掉了苹果公司 5000 万美元，丽萨软件的开发又吃掉了苹果一亿美元，结果卖出了大约 10000 台。1984 年，苹果推出了价格低一半的丽萨二号，销量依然不佳，大部分生产出来的产品躺着仓库里。1985 年，乔布斯出了个馊主意：将库存的丽萨二号加上麦金塔的软件，以“丽萨 XL”的名义推向市场，结果，忽悠失败。最终，苹果公司只好在 1986 年时全面停止丽萨系列的生产和销售。乔布斯在发布会上所说的“在未来的十年里，我们准备和丽萨共存亡”，也基本上兑现：在丽萨死亡一个月之后，乔布斯离开了苹果。

乔布斯和公司 CEO 的矛盾，在麦金塔电脑上市时开始公开化。

根据乔布斯的回忆，他们之间第一次产生的重大分歧是在给麦金塔电脑定价时。

按照最初的设计目标，麦金塔的售价将是 1000 美元。但是，在乔布斯接管之后，他对设计进行了巨大的更改，要求团队不要在乎成本，先设计出一款完美的产品再说。

结果，产品出来了，看上去也确实很漂亮，成本也跟着上升了许多。于是，他们又计划将售价调整为 1995 美元。

然而，当他们开始为盛大的发布和营销工作制订计划，准备开始大批量生产时，斯卡利才发现，1995 美元的价码，公司盈利很困难。

因为，除了制造之外，你还得计算已经投入的开发费用，还有后续需要的促销费用。靠营销起家的斯卡利觉得，他们需要将售价再提高 500 美元才行。

一直没有多少成本概念的乔布斯当时就愤怒地拒绝了：会破坏我们所有的理念。我想让它成为一次革命，而不是想竭尽所能从它身上榨取利润。

当时，乔布斯还在精心准备一场奢侈的产品发布会，也需要很大的投入资金。不当家不知道柴米贵，细说也没有用。

于是，斯卡利给了他一个简单的选择：两者择一，是要保持 1995 美元的售价，还是抬高售价，借此举办一场盛大的产品发布会。

最后，乔布斯选择了妥协，他需要一场奢侈的产品发布会。

这件事过去 25 年之后，乔布斯还依然将麦金塔市场失败的责任推在斯卡利的身上：那才是麦金塔销量下滑的主要原因，也因此给了微软占领市场的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五节 完美的广告战

2011 年 11 月 4 日的一则消息，再次将人们的记忆带回到 1985 年电脑商战战场：享年 86 岁的前 IBM CEO 和董事长约翰·奥佩尔❶，在佛罗里达去世。当年，就是在他的主导下，IBM 开始在个人电脑市场和苹果开战，结果大获全胜，将苹果打垮了。

蓝色巨人 IBM 能够有今天，他功不可没。美国政府从 1969 年开始的长达 13 年的反垄断官司，在他手里终结，在此之后，他得以带领公司轻装上阵，快速前进。

“不断挑战成见，不断挑战极限”，就是他的管理风格。针对当时人们谴责 IBM 巨人依赖自己的垄断地位“横行霸市”，他提出了“大意味着慷慨宽厚”的口号，并以长期措施来慢慢改变公司在大众心目中的“霸道者”形象。《时代》周刊还为此在 1983 年 6 月作为封面人物予以报道。

在他的领导下，IBM 在 1982 年时实现了 344 亿美元的销售额和 44 亿美元的利润。它的利润比当年苹果的年度销售额还要高，成为当年美国最盈利的工业制造公司。即使如此，他依然大刀阔斧，一方面裁剪臃肿的组织结构，提高管理效率，另一方面，他继续开拓新的市场，跟进新的科技进步。

对于新科技的关注，似乎不输给当年的乔布斯，虽然乔布斯一再攻击 IBM 就是顽固、腐朽和不求进步，只知道通过自己的垄断地位追求利润的代表。

在他担任公司 CEO 的四年内，公司股价上升了 117%，增长率是标准普指数的 5 倍。在这期间，他还主导了对刚刚兴起的英特尔公司的投资。

在这期《时代》周刊的采访中，他一再强调自己看好信息科技的未来前景：我还没有听谁说，信息科技已经足够。在我看来，信息科技的未来潜力无穷，没有边界。

他从芝加哥大学商学院获得 MBA，从 IBM 的推销员起步，才能一步步被公司赏识。

就在约翰·奥佩尔领导 IBM 攻城略地的时候，1983 年 10 月，苹果公司在夏威夷举办了一个销售会议。乔布斯请来了微软的盖茨，莲花公司的

---

❶ John R. Opel，1974 年到 1985 年担任 IBM 的总裁，1981 年到 1985 年又同时担任公司的 CEO，随后，他担任公司的董事长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



老总米切尔·卡普尔和加州一家出版软件公司的老总弗雷德·吉本斯[1]。

在开场音乐演奏完毕，三位嘉宾自我介绍之后。看上去像个高二的学生盖茨，腼腆地说了句：微软期望 1984 年全年收入的一半，都来自为麦金塔电脑研发的软件。赢得了台下 750 名苹果销售人员的热烈掌声。

和盖茨的邋遢样子不同，这次的乔布斯将胡子刮得很干净，精神饱满，得意洋洋。他随后笑着问盖茨：你是否认为麦金塔电脑的新操作系统，将会成为行业的新标准之一？

盖茨讨好地回答说：就我理解，要创建一款新标准，光新颖本身是不够的，你需要能抓住人们想象力的创新。就我所见，只有麦金塔电脑符合这一标准。

结果，赢得的自然又是一阵掌声。

可是，就是在这阵阵的掌声中，乔布斯还是能够感觉到来自 IBM 的巨大压力。1982 年时，苹果自己的苹果二号的销量为 27.9 万台，IBM 的个人电脑和同类产品的销售量大约在 24 万台。到 1983 年时，虽然苹果二号获得了不错的销售增长，卖出了 42 万台，但是，IBM 个人电脑及其同类产品的销量却高达 130 万台！在市场占有率这一块，苹果电脑已经开始败退。1983 年初推出的，希望能够挽救苹果的丽萨电脑，也已经失败。对乔布斯和他的苹果而言，现在唯一的希望，就是马上就要推出的麦金塔电脑了。

就在苹果销售人员齐聚夏威夷时，《商业周刊》像是在对苹果示威似的，在那一期的封面报道上以"个人电脑，赢家是 IBM"，详细介绍了 IBM 个人电脑的崛起和已经取得的成就。

该文肯定地说：对市场主导权的争夺战已经结束。通过让人诧异的闪电出击，IBM 只用了两年的时间，就获取超过 26%的个人电脑市场占有率。我们估计，到 1985 年年底，它将占领全球一半的电脑市场。IBM 兼容机则将占据 25%的市场份额。

这样算来。留给苹果和其他电脑制造商的市场份额就只有四分之一了。这一格局，对计划在三个月之后发布的麦金塔电脑压力更大。

虽然在这里，盖茨继续信誓旦旦，对苹果电脑的未来很乐观，但是，乔布斯也不是不知道，微软正通过 IBM 电脑和兼容机的热卖，获得更多的来自操作系统的收入。而它的这款操作系统，已经开始基于苹果自己开发的图形界面系统，来获得更多的市场了。

此时的乔布斯和苹果是两面受敌：硬件部分来自 IBM 和它的兼容机；软件部分来自盖茨的微软。

---

[1] 切尔·卡普尔（Mitch Kapor）和弗雷德·吉本斯（Fred Gibbons）都是 1950 年出生，和 1955 年出生的盖茨、乔布斯算同代人。吉本斯后来卖掉了公司到斯坦福大学当教授，同时兼顾搞咨询。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己兵力有限，顾此失彼，有心无力，力不从心。

现在，唯一的希望就是自己手里的这张王牌麦金塔了。为此，他不惜花费巨金，打造一个轰轰烈烈的产品发布会，看看是不是可以就此扭转局势。

在会上，乔布斯慷慨激昂，先是历数了 IBM 自 1958 年以来的所有重大失误，动机无非是鼓舞士气，让自己的进攻团队明白：IBM 也不是神，它也有弱点，也会犯错误！

然后，他的声音里带着一直可怖的恐慌感：IBM 正在试图主宰个人电脑市场，我们能让它得逞吗？我们能让 IBM 控制整个信息时代吗？乔治·奥威尔在《1984》中的描述会成真吗？

话音刚落，一块屏幕徐徐落下，随即播放的是一段专为麦金塔电脑制作的广告片，名字也为《1984》。

数月之后，这则广告让苹果再次创造了历史，不过不是在电脑的销售上，而是在产品发布的广告上。该广告向世界宣布，乔布斯和他所领导的苹果人，都是抗击黑暗势力的反叛者，他们将不再消沉，不再懦弱，他们将获得最后的胜利。

这个广告的成功，在于他抓住了个人电脑革命的时代精神。当年，很多人认为，计算机是政府和大企业用以打灭个性的工具。个人电脑出现之后，人们强化它作为释放个人能量工具的角色。乔布斯的这则广告，恰恰是抓住和利用了这后一种心态，将麦金塔电脑塑造成为为个人自由而战的斗士。

年轻的乔布斯们喜爱的广告，对于斯卡利他们却难以产生共鸣。最初看到故事脚本时，董事会都不是很感冒。用 75 万美元的巨款来拍摄一款广告，对于公司的董事会是个很冒险的赌博。

由于斯卡利缺乏信心，他还让广告制作公司廉价卖掉了两个已经花钱买下的广告时段，一个 60 秒，另一个 30 秒。

获得授权的广告公司，极不情愿的将 30 秒的广告时段卖掉了，借口保留了那个长 60 秒的广告时段。他们事后回顾说：我们告诉斯卡利，60 秒的卖不掉，没有人买。而事实上，我们根本连试都没有试。

结果，乔布斯的团队才有机会，用那个 60 秒的广告时间放手一搏，最后获得了巨大的成功。第十八届"超级碗"大赛中，突击者队和红人队比赛的第三节刚开始，占优势的突击者队就触底得分。但是，负责实播的电视画面，却突然黑屏了两秒钟。接着，屏幕上开始出现一幕可怕的黑白画面，一支军队踩着令人毛骨悚然的音乐前进。指挥他们的是大家熟悉了的来自电影《1984》里面的"老大哥"。随后，人群惊恐地看着"老大哥"的消失，伴随的是平静的声音：1 月 24 日，苹果将推出麦金塔电脑，那时候，你将明白为什么 1984 不会变成《1984》。

这则广告随即红极一时。当天晚上，美国三大电视网和 50 个地方电视

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



台都播放了关于该广告的新闻，为苹果做了免费广告。后来，《电视指南》和《广告时代》，将它评为有史以来最伟大的商业广告。

再之后，乔布斯就借着这股东风，开始了和新闻媒体的周旋，扩大苹果的影响力。

麦金塔电脑产品发布会之后的那天下午，麦金塔开发团队回到公司总部之后，乔布斯用卡车给每一位团队成员送来了一台麦金塔电脑，算是自己对大家这么多年来努力和付出的感谢。

也是在那天，来自《大众科学》的一位记者问乔布斯：在决定开发之前，你做过什么类型的市场调研工作？

乔布斯语带嘲笑地回应：贝尔在发明电话之前，做过任何市场调研吗？

这句看上去信心满满，很值得自豪的一句话，最后预言了麦金塔远离市场需求，所必然会有的不幸结局。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part3.

对垒微软 / 骄兵必败，哀兵必胜！

败走麦城 / 30 岁之前，你培养习惯；30 岁之后，习惯塑造你。

挥泪惜别 / 跟着感觉走，除此之外你别无他途。

挫折造英才 / 多数人过的日子，安静得让人窒息！

误闯动画丛林 / 盗窃的最高境界是盗窃灵魂！

决战迪士尼 / 飞越太空，宇宙无限！



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The War Of Steve Jobs

第三部分

命运多舛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章 对垒微软

骄兵必败，哀兵必胜！

科技公司的短命，在历史上司空见惯，没什么可奇怪的。苹果二号一炮打响之后，乔布斯虽然在研发方面做出了很多努力，但是，对于科技和经济的关系，乔布斯依然理解非常有限。凭着一腔热情，他将苹果公司带入了越来越糟糕的境地。而他对盖茨的处理，则为后来苹果的败落和挣扎，又是火上浇油，引火烧身。

对于自己所制造的混乱和被动局面，乔布斯不仅无法意识到，而且，还自以为是，觉得自己就是最伟大的经营者、企业家。

在被剥夺领导权的过程中，他一再挣扎，不熟练的政变企图又很快被粉碎。乔布斯就此进入了人生的低谷。一度生不如死。几十年之后，再来回顾这段岁月，他才意识到，那才是自己获得的最有价值的人生财富。



第一节 和盖茨过招

苹果先于微软致富。在微软开始步入亿美元销售俱乐部的时候，乔布斯的苹果已经在 10 亿美元俱乐部里待了好久。对于自己的同龄人盖茨，乔布斯不太看得上眼。结果，让富有心计的盖茨获得机会，多年之后，盖茨成为刘邦和项羽之争中的刘邦，留给乔布斯的就只有项羽的座位了。

如果说，造就今天盖茨地位的第一次机会是来自阿泰尔电脑的话，那么，给微软第二次华丽变身机会的，就是乔布斯的苹果电脑公司。可悲的是，乔布斯还是在很不情愿，似乎又很没有办法的前提下，被迫选择。

确实如此吗？乔布斯的经营决策到底在哪里出了错误？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



很多人将盖茨和乔布斯进行了对比：盖茨比较含蓄，不怎么爱生气，沉得住气，善于动脑子，擅长于技术，比较能平衡人与人之间的关系；而乔布斯则很不同，他更在乎自己一时的感觉，头脑容易发热，沉不住气，喜爱一根筋走到底，待人接物缺乏灵活性。

这种个性的差别，给他们带来了很不同的人生体验，并且因此给乔布斯带来了大起大落的“丰富”人生，他也因此在这种人生的挫折之中获得智慧，变得成熟。而盖茨则不同，他的人生没有那么大的起伏波澜，公司的经营也要稳健得多。这种稳健，让他长时间坐在美国，甚至是世界首富的宝座上，并且，还和第二号富翁巴菲特保持良好的友谊。

盖茨的人生和乔布斯的人生，不可能互换，都是个性使然，而个性又是后天的努力很难改变的。

乔布斯看不上盖茨的技术水平，可自己的原创却在对方手里收获了巨大的经济利益。盖茨不看好乔布斯搞懂技术的能力，可是，在很多年的折腾和挫折之后，乔布斯又是靠着自己长期累积的技术储备，才成就了今天天下无敌的苹果大业。

如果乔布斯还能继续活下去，如果上帝再给他 10 年的时光，他有没有可能让盖茨俯首称臣？我觉得可能性很大。没有机会报复盖茨一次次在自己背后捅刀子的不齿行为，成为让乔布斯死难瞑目的最大遗憾。

商战和江湖恩怨，在这两个巨人之间一次次展开。

乔布斯是靠不断创新来打天下，盖茨是靠不断吸取对手的智慧，再在此基础上做到更好，来打造一个软件帝国。对于微软而言，重要的是有条不紊地计划和执行，是一次次对产品的严格评估和对问题核心的精准切入。

而乔布斯所需要的，则是淘汰，身体上的和心灵上的：如果你不是一个非常有创意的人，在乔布斯手下，你会过得很苦，会经常被他骂成笨蛋和蠢猪。

在对待自己产品的态度上，盖茨追求的是足够好，和大家可以接受，在此基础上消灭竞争者和垄断市场。而乔布斯选择的是技术上的完美和对于这种完美的满足感，至于是不是为市场所接受，在他回归苹果之前，基本上都不是很重要和值得他去思考的大问题。

乔布斯和盖茨的第一次过招，是让盖茨的微软给苹果二号电脑设计软件。那时候的盖茨还是个二流的企业家，而乔布斯的苹果已经是正在高升的旭日。

暴发户的心态，让乔布斯在早期没有磨炼自己心智的机会。

有人说，只有在经历过绝望的感觉之后，你才会知道，什么叫做对人生的真正感悟。微软的日子过得如履薄冰，一直是在小心翼翼下讨生活，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是从小媳妇做起的。这种体验，乔布斯开始时没有，到了而立之年才获得机会。

当苹果开始着手研发麦金塔电脑时，博弈格局开始发生了一点微妙的变化。那一次，乔布斯和前来的盖茨谈天。为了让盖茨心甘情愿地为这款电脑设计应用软件，乔布斯使出了老招——“描绘伟大前程”：加利福尼亚的一处全自动化的工厂，三班倒，日夜不停地大批量生产界面友好的大众电脑，随后又源源不断送往世界各地的消费者。如果你再继续想下去，在每台出厂的电脑里面，微软都可以收取不菲的软件使用费。

在此之前，微软曾为苹果二号编写过应用程序，其中包括一款名为“Multiplan”的电子表格程序。这一次，面对乔布斯唾沫横飞的演示，盖茨决定继续认可他的忽悠。回公司后，微软很快就组织了大量的人力，来完成一个代号为“沙子”的软件开发计划，为苹果的新款电脑配备应用软件。

这款“掺沙子”的计划，被盖茨解释为“史蒂夫神奇新机器”的套装[1]。而抱着沙子的乔布斯，在这时候居然还没有看出盖茨路人皆知的“司马昭”之心。

在苹果二号开始时，苹果自己有沃茨开发的软件。如果乔布斯的沃茨，是一个和盖茨或者艾伦类似的“有事业心、有理想”的人，他很可能就会借此继续组织团队开发和完善，那么，后来就不可能有微软成气候的一天。

微软能有后来的辉煌，还真得感谢沃茨的自甘平庸。

苹果二号在几年的热销之后，用户对于软件的不足开始抱怨。而正在热心搞出更完美电脑硬件的乔布斯，在多次敦促沃茨拿出改进的软件版本而得不到下文的情况下，“理智”地选择了当时还是小公司的微软，自己的“老朋友”，为麦金塔电脑编写诸如文字处理、图表和电子表格程序等应用软件。盖茨成功地获得了自己需要的合同，除 BASIC 程序外，还为苹果公司开发图形界面版本的软件：文字处理程序 Word 和全新的电子表格软件 Excel。



第二节　大意失荆州

1984 年时，乔布斯的苹果以自己 15 亿美元的年销售额，来对付微软的 1 亿美元实力，胜券似乎是稳稳在握。不到 30 岁的乔布斯，面对如此美好的现实，你想让他没有足够的底气都难。

当年，当盖茨前往苹果公司观看乔布斯的麦金塔操作系统演示时，他

[1] Steve's Amazing New Device。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



带去了三位随行的公司软件专家。其中包括查尔斯·西蒙尼[1]，他曾在施乐工作多年，对于施乐的图形界面技术颇有了解。

当时，乔布斯他们还没有完成对麦金塔电脑的开发，在没有完整样机可用的情况下，苹果方面负责的安迪·赫茨菲尔德，就在丽萨电脑上来运行麦金塔软件，并通过麦金塔电脑样机的屏幕来进行显示。

第一次看演示，盖茨并没有觉得看出了什么门道：第一次去，史蒂夫给我们运行了一个应用程序，记忆中就是一些东西在屏幕上跳来跳去，没有看出有什么了不起的。而且，那还是乔布斯手里唯一一个能在他们的机器上运行的应用程序。当时，MacPaint 的开发工作还没有完成。

再者，当时乔布斯那种盛气凌人的态度，很令盖茨反感：当时的乔布斯很牛气，让我们有点倒胃口。他一方面说他的公司不是真的就需要你们，况且，他们还在做的这个东西非常伟大，还未公开。他的言下之意是说，你想参与也行，你们不是很在行。

还有乔布斯的那个“海盗团队”，也基本上是一路货色，敌意很大。

盖茨去是为了淘宝，他自然会问一些很让人尴尬的问题来刺激你，以便你在愤慨之余，将尽可能多的秘密吐出来。所以，对于盖茨的态度，苹果的雇员也有说辞。

负责演示的赫茨菲尔德回忆道：盖茨不是个很好的听众。他不会按照你的思路来理解运作的原理，而是喜欢时不时打断你的话，自以为是地推断和猜想运作的原理。

看来，乔布斯的团队还是太幼稚了一点：盖茨这样问，是为了发现更自然的思考过程和逻辑，在获得这些逻辑之后，他的团队也能根据逻辑，来发展自己的类似系统，而无需费时费力去盗窃乔布斯的成果。

比如，当他向盖茨展示麦金塔电脑的光标，如何不闪烁而能在屏幕上流畅地移动时，盖茨明知故问地“理解”为是通过什么硬件来完成的。天真的赫茨菲尔德则感到非常自豪，一再向盖茨和他们的人解释，只依靠软件就实现了这个功能。

他回答说：“我们没有用任何特殊的硬件！”

盖茨更是来了兴致，坚持认为必须有某种特殊硬件的支持，光标才会出现这样的移动效果。结果，这位为了炫耀自己的伟大，一步步把更深入的秘密奉献给了微软。

---

[1] Charles Simonyi，一位 1948 年出生在匈牙利的软件专家。父亲是电子工程学教授，自己从高中起就是个电脑迷，一度成为微软应用软件部门的主管。在斯坦福大学研究生毕业之后，被施乐公司雇佣，负责施乐 Alto 电脑的开发。随后，被微软挖走，看中的就是他在施乐的这个背景。现在，他开有自己的软件公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在商业对垒中，装傻有时也是一种很好的战略，特别是对付那些喜欢炫耀，乐于接受他人吹捧的人。盖茨在这里采取的就是这种战略。乔布斯的秘密在一步步被泄露给微软，他们自己的人还不知道。

麦金塔团队的工程师布鲁斯·霍恩后来评价说："你还能跟这样的人说什么呢？这件事让我明白，盖茨不是那种能理解或欣赏麦金塔电脑优雅之处的人。"

他这句话大错特错。事实上，盖茨回去后，微软很快就调集精兵强将，组建了一个阵容强大的开发团队来主攻这个项目。盖茨事后回顾说：我们在麦金塔项目上投入的软件开发人力，比苹果公司的还多。他们苹果有大约十四五个人，而我们微软则有将近二十人。那时候，我们真的把命都押在了那上面。

如果是不懂得该款电脑的优雅，他会将命压在上面吗？

乔布斯领导了一个异常天真的团队。那个团队有孩童般的天真和浪漫，也有孩子们的想象力和无畏精神，但是，在狡猾如盖茨的对手面前，很多成果自然是难以保护得了。在这种情况下，后来吃亏就成为必然。

忍耐和持之以恒，就是给微软和盖茨带来成功的基础。在高傲的乔布斯看来，微软的人水平臭，刚刚开发出来的软件质量不怎么地。但是，他却不得不承认，由于微软团队程序员的坚持不懈，随后的改进型变得越来越好。

从这里也能看出，盖茨说乔布斯不懂技术，特别是不懂软件还是很有道理的。软件开发本来就是这样，起步时谁也无法从开始就做得很完美。如果是，那么，那样的软件也没有多少价值。

在乔布斯不懂这种规律的情况下，盖茨干脆来个"哀兵必胜"，一再向高傲的乔布斯示弱，而乔布斯还真的相信自己就是天底下最牛的天才，最终，当他发现那不是事实时，却为时太晚：他成了人家在锅里慢火煮着的青蛙，已经难逃被扼杀的命运了。



第三节　哀兵必胜

经过长时间的不懈努力，微软开发的数据表格处理软件让乔布斯非常喜爱。在这种情况下，盖茨就来戴高帽子，不断让乔布斯迷糊。醉呼呼的乔布斯，真的相信盖茨对苹果的一片爱心和诚意，选择放弃其他的备选方案。结果，最终让微软有机会卡着自己的脖子，一再让步。

由于对 Excel 的喜爱，乔布斯甚至和盖茨做了个秘密协议：如果微软在未来两年的时间里只为麦金塔做 Excel，而不开发 IBM 的个人电脑版本，那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



么，乔布斯就同意撤掉麦金塔电脑的 BASIC 团队，而无限期地使用微软开发的 BASIC 程序。

这釜底抽薪的一步棋，乔布斯致死估计还没有搞明白。他的这一撤销，在短期内好像是最佳的选择，但是，长期下去，人家微软就成为你苹果的爹娘，你不服服帖帖地听话，挨在你身上的就是鞭子的抽打了。

精明的盖茨带着微笑，似乎是为苹果高兴的样子，接受了这一提议。而心里的狂喜，乔布斯是无法看出来的。倒是苹果自己的软件开发团队忍无可忍，但是，在乔布斯的淫威之下，他们除了哭泣之外，又能做什么。一失足成千古恨，乔布斯就此开始败家子的日子还不自知。

获得如此优待的盖茨，自然会对乔布斯小心侍候。能够获得这样的待遇，又让乔布斯觉得是因自己伟大和天才，是自己挣来的。盖茨可不在乎那些面子上的东西，他要的是公司长期的利益。就在这种同床异梦的交往下，盖茨和乔布斯暂时结下了良好的关系。

那年夏天，他们作为同一个战壕里的战友，一起前往威斯康星州日内瓦湖的花花公子俱乐部，参加电脑行业一位著名分析师举办的一个会议。

当时，整个行业都在为 IBM 兼容机的成功而沾沾自喜，感觉上，IBM 电脑和与之相关的兼容机，就是电脑行业的一切和未来，其他的都是不重要的小儿科。

不服输、也很难沉住气的乔布斯，看着大家的这份得意劲，自然是无法保守自己的秘密。更何况，他这时已经将盖茨视为自己的知己和最靠得住的朋友。

当时，外界还没有人知道，苹果正在开发图形界面。盖茨回忆："我们当时感觉非常好，大家看到的都是 IBM 的个人电脑，却没有人知道我们也有好东西。等我们放出这匹黑马的时候，大家才会领教什么叫做杀伤力。当时，他在会议期间也多多少少透露出了一点，但是，似乎没有人能真正理解。"

在那以后，盖茨成了苹果公司的常客，每次苹果公司的聚餐他都去，乔布斯感到盖茨已经成了苹果公司不可分割的一分子了。

乔布斯能将自己的潜在竞争对手优待到这一步，后面不出问题都不可能。如此大的一个商业间谍，居然没有人对他设防！

盖茨很喜欢频繁地造访苹果公司。在那里，他不仅有机会获得苹果最新的科技进展，还能深度理解苹果公司的文化和内部的管理结构。这相当于将自己的军营向对手开放了大门。从乔布斯那里，盖茨学到了很多，既来自于乔布斯的成功，也来自于乔布斯的失败。

知道自己为什么成功，比知道自己为什么失败，更重要。

当时的乔布斯不可能有这么高的境界和领悟能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根据盖茨的回忆：他有机会深度观察乔布斯和他的雇员们那些古怪的交流方式，以及乔布斯本人的霸道和独裁作风。

“史蒂夫用自己那超人的蛊惑人心战术，宣称麦金塔将如何改变世界，用理想为诱饵，疯了似的诱导他的雇员进行长时间的超负荷工作。苹果雇员所工作的环境，人与人之间的关系非常复杂，工作气氛也异常紧张。”盖茨回忆说。

在这种环境下，作为三军主帅的乔布斯，心智不成熟，心理不稳定，朝三暮四，是一个非常糟糕的领导者。他说：乔布斯可以做到在上一秒还因一件事而兴奋不已，在接下来的一秒，他就和你分享自己内心的恐惧。

“我们周五晚上出去吃饭时，史蒂夫还在大谈一切都很好。第二天，他就一定会说：真该死，我们就要这样买这玩意？天哪，我还得再提高价格。我的团队都是一群白痴。”盖茨回忆说。

直到后来，乔布斯被苹果领导层清理出公司，他还是不理解，这一切到底是谁的责任：他一再要求增加功能和完美，而不知道，这每个增加都是需要付出成本代价的。而斯卡利根据乔布斯的新调整，在成本基础上增加必要利润来制定价格时，乔布斯却非常不能理解。

即使是在几十年之后，他还在责怪说：当初麦金塔之所以没有取得苹果二号类似的业绩，就是因为斯卡利没有听从自己的建议，将价格定在1999 美元，而是定在 2499 美元。根据乔布斯的理论，如果苹果能定在 1999 美元，其后，再想办法控制成本，制造利润空间，竞争对手就没有进入市场的机会。

如果苹果有足够的现金储备，这也是一种策略。但是在这里，他忽视了几点：

一则，在他的设计已经确定之后，将成本控制，确保在 1999 美元也能获得利润，在当时可能是一件做不到的事。在设计上虽然有很大的成本控制空间，可那却是乔布斯不允许去做的事。

再则，麦金塔的市场失败，还远不是因为价格没有竞争力，而是产品的使用价值远没有价格要求的那么高。如果质量上，特别是使用价值上没有问题，乔布斯的办法倒是一种选择。



第四节 软件和硬件的捆绑

在早期，软件和硬件，怎样的销售模式最好，人们一直在摸索。

将软件和硬件捆绑在一起销售，在阿泰尔电脑时就已经开始。只是，好几个要素没有把握好，结果效果不是很好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在苹果电脑热卖之后，乔布斯也思考过，将微软开发的应用软件直接以苹果的名义，放在苹果电脑里面来搞捆绑销售。

有那么一段时间，微软和苹果达成了一项协议，双方同意将微软开发的一些应用程序❶，打上苹果的商标，再加上苹果自己开发出来的软件❷，直接和麦金塔放在一起进行捆绑销售。这样一来，顾客买下电脑的时候，就必须一起买这些附带的软件。

直到今天，你所看到的苹果电脑，之所以比对应功能的 IBM 兼容机贵很多，也主要是因为电脑里面捆绑了大量的软件所致：你买电脑就得一起买软件，即使你不需要。

长久以来，乔布斯就推崇一体化的系统，认为软件就是应该和硬件在一起。如果采用这种捆绑销售模式，“每台电脑上的每个应用软件，能给我们微软带来 10 美元的收入。”盖茨回忆说。

这种捆绑销售的模式，实际上是剥夺了竞争产品的销售机会。即使顾客更喜欢竞争者的软件，也不太可能因为多喜欢一点，而再花不菲的价钱去买一款大同小异的软件。

这是一种不公平的竞争，在当时就受到了来自竞争者的抗议。

对于这点，乔布斯和盖茨各怀鬼胎。乔布斯想，这样太便宜了微软，让对方轻易大赚。他没有想到，这样一来，打出的品牌就是苹果的，微软的软件就是一个幽灵，价值就会大大下降。苹果自己可以借助这段时间，来开发自己的软件。

但是，那时的乔布斯没有这样的脑筋。他只看到了一点：微软的应用软件不一定就能做到和苹果的电脑一起上市。如果那样的话，苹果就会吃亏和被动。

于是乎，乔布斯就借故否决了这个建议。商战是一个博弈行为。在乔布斯不负责销售的情况下，微软就不得不启动资源，来销售自己的软件给其他的电脑制造商和顾客。在表面上，盖茨没有抱怨。但是，从这样一件件的事情，盖茨看出乔布斯的内在弱点：反复无常，不成熟，思考缺乏深度，缺乏预见性。

对于这样的对手，自己不能寄予太多的希望。对盖茨来说，单独销售，自己能赚的多了很多，而且还有大得多的灵活性。如果是这样的话，就没有必要将自己有限的资源，局限于目前市场占有率还比较小的苹果麦金塔电脑，而是应该对准大众化市场。也就是说，IBM 兼容机的价值比苹果电脑的价值要大得多。

---

❶ 如 Excel、Chart 和 File。
❷ MacPaint 和 MacWrite。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在决定分开销售之后，盖茨及时调整了微软的战略。在为 IBM 兼容机开发文字处理软件时，出于人力有限的考虑，微软将为苹果电脑赶工的人员，全部调来为 IBM 兼容机开发同类软件。结果，顾客在苹果麦金塔电脑上看到的应用软件又少了一大块。最终，又正是因为应用软件的不够多，让消费者选择了 IBM 的兼容机。

一环套一环，乔布斯是环环都失算，就像是对抗诸葛亮的周瑜。对于这些在未来才能看出的损失，盖茨自然是不会告知过于自负的乔布斯的。

当时电脑应用软件中，文字处理和数表处理是两个最重要的软件。IBM 兼容机有了来自微软的文字处理软件，在苹果发布 Excel 应用软件的记者招待会上，记者们就非常好奇：什么时候，会不会，微软也为 IBM 兼容机开发类似于为苹果开发的数据处理软件？

由于自己和苹果之间有秘密协议，盖茨的回答比较含蓄：以后会考虑的。

喜爱张扬的乔布斯，在这时候也乐于牛一回：我相信，以后，我们都会死！

只可惜，没有等到大家都死的“以后”，乔布斯的公司就先死掉了。



第五节　微软卧薪尝胆

多少年之后，已经变得聪明起来的乔布斯回忆说：自从与微软打交道的第一天开始，他就在担心，微软会不会盗用麦金塔电脑的图形用户界面系统，并基于它来开发微软自己的版本。微软当时已经开发出了 DOS 操作系统，并授权给 IBM 和兼容电脑使用。

DOS 系统采用老式的命令行界面，会显示出小而呆板的系统提示符。乔布斯及其团队担心微软会抄袭麦金塔的图形界面的思路。安迪·赫茨菲尔德注意到，微软方面的联系人，在一次次的接触中，就麦金塔操作系统是在如何运作的，询问了太多的细节问题，这令苹果更感忧虑。

“我跟史蒂夫说，我怀疑微软打算抄袭麦金塔。但是他并不那么担心，因为他觉得，就算有麦金塔作为范本，微软也没有能力做出像样的操作系统。”赫茨菲尔德回忆说。但他又觉得，事实上，乔布斯也感到担心，非常担心，只是不想表现出来。

这些事后诸葛的聪明，从他们当初对待盖茨和微软的态度上看，完全不是那么回事。那时候的乔布斯和苹果就是一个暴发户的心态，牛哄哄，老子天下第一，完全没有将盖茨和他的微软放在眼里。

那时候的他们，是绝对不会想到，看上去弱兮兮的微软，会有那样的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



本事盗窃成功。在乔布斯眼里，盖茨也是一个笨蛋，没有多少技术水平。轻敌，就是失败的开始。

卧薪尝胆是盖茨的本事和智慧的表现。他没有必要，也没有能力和乔布斯去争论短期的长短。

事实上，就在盖茨装傻的时候，他早就深信图形界面是未来的发展方向。也正是因为这种理解，他才不遗余力到施乐去挖相应的技术人员。

同时，他还觉得，微软完全有权像苹果一样，仿照施乐 PARC 所开发的东西，开发出自己的图形界面。在苹果向他炫耀了图形界面系统的伟大，特别是在苹果一再强调，那是通过软件做出来的之后，盖茨就更加确信，那种好东西，微软必须拥有。

于是，他组织了一个秘密团队研究和分析相关的资料，并设计自己的视窗系统。

在已经功成名就的时候，盖茨才开始承认：我们当时是这么想的，我们也看好图形界面，我们也见识过施乐 PARC 的成果，为什么就他乔布斯可以，我们微软不可以。

按照乔布斯的计划，麦金塔将于 1983 年 1 月发布。虽然他的设计师和工程师告诉他，在这个日期完成不可能，但是，强势的乔布斯却觉得：只要给予足够的压力，人们就能做出奇迹，因为每个人都能改造世界！

在这里，乔布斯一再误读和错误使用改变世界的“伟大”力量。说穿了，在那时的乔布斯心里，就是一个自恋狂的“人定胜天”。

一意孤行的乔布斯，根据自己的那个不可信的计划，和计划所规定的投放市场时间表，在和微软最开始的合同中还耍了一次小聪明：乔布斯说服盖茨同意，一年之内微软不得将任何图形软件卖给其他公司。

乔布斯的如意算盘是：这样做，至少我的苹果公司有一个打市场的机会。按照自己的理解，这样的电脑，将会很快将对手打得稀巴烂。自己只需要一年的时间，就能让 IBM 的兼容机军团彻底溃败。

在这里，他有好几个误算：其一，如果他不能按时推出，他的保护期就会消失，在他投放市场的时候，对手可能就已经准备好了反击；

其二，如果自己的电脑不能按自己所想象的那样，获得巨大的市场成功，那么，接下来，又能怎样对付已经开始成气候的微软？

在那个年龄的乔布斯，不会也不愿意去想这些问题！

为了确保自己的成功，乔布斯在麦金塔电脑的发布和市场营销上做足了工夫，而且，他的那个《1984》广告也确实做到了前无古人，非常成功。但是，他作为技术开发的主管，居然没有意识到电脑本身严重的质量问题！

接下来，世界给予乔布斯的，就是一个坏消息接着一个坏消息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先是，乔布斯没有“想到”，麦金塔会推迟一年才发布，才上市。在它开始上市之前，盖茨就开始忙着和苹果的竞争对手们谈判销售自己的软件了。

为什么盖茨很乐意同意给予这个一年的缓冲期呢？一则看上去合理。二则，开始时自己的软件还很不完善，还需要有人为他吆喝。给苹果一年的时间来为自己吆喝，也不亏什么。而且自己也需要时间来完善。还有，盖茨已经看出乔布斯的弱点，知道牛哄哄的他，太过于高估自己的能力。

1983 年 11 月，盖茨宣布，微软计划为 IBM 个人电脑开发视窗操作系统。该系统采用图形界面，有窗口、图标和可以指向并点击的鼠标。

盖茨在纽约的赫尔姆斯利大饭店[1]，学着乔布斯的风格，举行了一次奢侈的产品发布会。那是微软公司到此为止，所举办的最豪华的产品发布活动。在花钱大方这一块上，盖茨还是远不如乔布斯。

在当月随后在拉斯维加斯举行的计算机分销商展览会（COMDEX）上，盖茨在父亲的陪同下，发表了自己的第一个主题演讲。父亲在现场帮他播放展示的幻灯片。有父亲在身边，遇到相关的法律问题，还有个出主意的人。

在这篇题为“软件人体工程学”的演讲中，他强调说：计算机图形在未来的软件开发中将极为重要，那时的界面将更加友好，鼠标将成为所有电脑的标准配置。

看了盖茨的发布会，乔布斯非常愤怒，但是，到此他才明白，自己已经是无计可施了。他后悔，当初怎么会给盖茨钻空子的机会？他不承认盖茨比自己聪明，也不承认这是盖茨有意设计的陷阱，让他往里面跳的结果。

从结果来看，司法方面，合同的锁定期已快结束，盖茨已经获得充分的自由。而从专利保护的角度看，那种东西无法保护。

尽管如此，他还是采用了颇为激烈的措辞，对微软的所作所为进行攻击。他命令负责苹果软件宣传的迈克·贝尔奇（Mike Boich），“叫盖茨马上过来！”

至此，他还是一副高高在上的姿态，而不知道，这才是让自己有今天狼狈相的原因。还需要苹果“提携”的盖茨倒是很小心，像个犯了错误的小学生，招之即来。

盖茨来了，单人单骑，深入虎穴，单刀赴会。他心平气和，谦虚且客气：愿意和乔布斯讨论问题。

事后盖茨回忆说：我当然知道他叫我去是想冲我发脾气。我去库比蒂诺，就好像自己做错什么，应该去一样。我诚实地告诉他，微软在做视窗

[1] Hebnsley Palace Hotel。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



操作系统，而且，我们还把整个公司的未来都押在了图形界面上。

盖茨的这几句话实际上是个软钉子：我们已经开始背水一战，既成事实，你乔布斯又能为此做什么？我们微软不可能做任何退让，也不可能做任何交易！

对于那次单刀赴会，盖茨至今还记得清清楚楚：我们的会面地点就在乔布斯的会议室，乔布斯想给我的感觉，就是我自己应该像是向他上贡的小国大王。到那里时，盖茨发觉自己已经被十名苹果雇员团团地围着。我和他们比较熟，去的次数也很多。这一次很不同，他们都迫切想看看，我和乔布斯是如何对质的。看得出来，苹果雇员对微软走出的这一步，是如何紧张和害怕。

赫茨菲尔德说：乔布斯一开始就对盖茨大声斥责。我们看得入迷，也算是为我们出了一通气。

对于乔布斯的作为，他的下属居然还很得意。说他不愧为我们的领导者，有着领导者的风范。更得意于乔布斯对盖茨的训斥：你在盗用我们的东西！我信任你，而你却在偷我们的东西！

乔布斯的吼叫，一声高过一声。他忘了有理不在言高的道理。

乔布斯越是气势汹汹，盖茨心里就越是高兴：已经压抑了这么多年，也让你看看我们的厉害。

为此盖茨倒很能沉得住气。开始时，他只是冷静地坐着，直视着乔布斯的眼睛，对于乔布斯的怒吼，没有一丝的畏惧感。这样做，既是在表示自己的礼节，显示自己良好的教养，也像是在欣赏一曲讽刺剧的表演。对于盖茨，此时乔布斯的愤慨，好像不是针对他的，他自己好像是与此无关。

在乔布斯发泄得差不多的时候，一直冷静对待的盖茨，觉得到了反击的时候。也以其人之道，还治其人之身。他开始用他“盖茨牌”的刺耳声音反驳道：够了！史蒂夫！

接下来，他降低了分贝：我觉得，我们应该换个角度来看。在我看来，现在的情况更接近于这样的一种实情，“我们共享一个有钱的邻居，它叫施乐，我闯进他家准备偷电视时，发现你已经把它盗走了。[1]”

今天，盖茨的这段狡辩的话已经成为经典，被人们一次次地引用。

[1] No, Steve, I think it's more like we both have a rich neighbor named Xerox, and you broke in to steal the TV set, and you found out I'd been there first, and you said. “Hey that's no fair! I wanted to steal the TV set! -Bill Gates' response after Steve Jobs accused Microsoft of borrowing the GUI (Graphical User Interface) from Apple for Windows 1.0。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六节 微软卡住了苹果的咽喉

盖茨在那里待了两天。为了平息乔布斯的怒火，在那次乔布斯的情绪化反应之后，盖茨很理智的采用了一招“哀兵必胜”的战术。

在如此之短的时间内，他的微软不可能开发出可以和苹果媲美的系统。如果让个性自傲的乔布斯看看自己那很初级的系统，或许不仅能平息乔布斯的怒火，而且还能继续保持一段双方之间的友谊。而这种友谊，至少在目前阶段对微软还是有利的。再说，微软还需要更多的来自苹果的帮助，来完善自己的视窗系统。

在会议室的那次吼叫之后，盖茨私下里很平静地向乔布斯演示了微软正在研发中的视窗操作系统。看完了演示，“史蒂夫不知道自己该说些什么”，盖茨回忆道。从表情来看，乔布斯露出了轻松和不屑一顾。这些正是盖茨所期待和想看到的。

沉默了一会，乔布斯不屑一顾地说：哦，它可真是一堆狗屎！

看着乔布斯的痛苦，盖茨知道自己找到了苹果的命门。就像孙悟空被人戴上了金箍咒。转眼之间，乔布斯这个孙悟空，就快被盖茨这个唐僧给制服了。

盖茨厉害的地方就是，“别人情绪激动对我是件好事，我不是很容易激动起来”。

随后，乔布斯提议两人一起出去好好走走，谈谈下一步该怎么走。这时候的乔布斯也没有选择！一年前气势汹汹的乔布斯，现在得求着盖茨，让他的微软继续为麦金塔编写应用程序软件。

事实上，在这之后，斯卡利曾威胁说要将微软告上法庭。微软采取的反击措施就是那么简单：可以，那我们先停下对麦金塔版应用软件的开发！

苹果的领导者自然知道，如果微软真的这么做的话，苹果的电脑就是一堆废铁，苹果的末日也就来临。

被微软卡住脖子的苹果，已经没有选择，斯卡利只好被迫妥协，签署了一份合同：同意微软有权在其即将推出的视窗系统中，使用苹果公司的部分图形功能。作为回报，微软同意继续为麦金塔编写软件，并在一段时间内，只允许苹果独家使用 Excel 软件，而不会将他用于 IBM 的兼容机。

这样一来，原本就很糟糕的局面变得更为糟糕：很多年之后，当苹果很认真地起诉微软的盗窃和侵权行为时，最终让苹果一败再败的原因，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是因为有这个协议，给了微软几乎是无限的使用权力[1]。一错再错，就是当时苹果领导者的水平。

如果这时候，乔布斯和他的苹果领导者，有点智慧，就此重新排兵布阵，开发自己的应用软件，并且同时寻找其他的来源，尽可能早的摆脱微软的制约，他们的苹果还有生机。但是，苹果没有这样做。斯卡利不知道该怎么做，乔布斯也不在乎这样去做。他在乎的是自己麦金塔的完美，也不知道他这个完美为的是什么！

在和乔布斯对阵时，盖茨用了很多的虚招，为的是赢得更多的时间和生存空间。1985 年 11 月 20 日，微软发布了自己的第一版视窗操作系统。此时离和乔布斯大吵大闹有两年的时间。

即使花了这么长时间开发，它仍然是一款劣质产品：既缺乏麦金塔界面的优雅，在很多功能上，也远不在苹果的数量级。评论家嘲笑它，消费者唾弃它。

在这期间，苹果还有好几个不错的选择，甚至可以置微软于死地。其一，那么长的时间，它没有开发出有竞争力，可以替代的应用软件。苹果当时能够很轻易通过购买微软的竞争产品，随后再开发，融入苹果自己的系统，斩断对微软应用软件的依赖。其二，他可以就此开发出一款可以用于 IBM 兼容机的操作系统，让自己的系统成为兼容机的标准，结果也没有微软的机会。

但是，这时候的乔布斯，除了在那里抱怨盖茨的卑鄙和盗窃行为之外，似乎没有做什么有竞争力的事情。

不仅如此，在这期间，苹果还发生了内乱，自顾不暇。

就在对手一次次做错的情况下，微软稳步向前走，虽然迈出的脚步不是很快。结果，在龟兔赛跑中，即使是作为乌龟的微软，还是笑在最后。成就了自己的霸业。

对于司法尺寸的良好把握，盖茨也胜乔布斯一筹。即使微软在那么明目张胆地盗窃乔布斯的宝贝，可是，在长达几十年的司法诉讼中，苹果还是没有获得什么利益。而微软通过拖延战术来赢得时间完善自己，最终打造了完美的 Windows 系统，靠买标准获得巨大的经济利益。

苹果和微软之争，成为商战中一个极富价值的案例。

科技产品的技术成分到底是由什么来决定的？创新者创造价值的途径到底有哪些？如何通过对自己创新技术的保护，来实现经济利益上的收获？

---

[1] 参阅：Andrews，Paul. Apple-Microsoft Lawsuit Fizzles To A Close— 'Nothing Left' To Fight About，The Seattle Times，June 2，1993。和 Fisher，Lawrence. Xerox Sues Apple Computer Over Macintosh Copyright，The New York Times，Dec. 15，1989。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一败再败给微软之后，乔布斯还能很清高地评论说：微软唯一的问题是没有品位，一点儿都没有。我这里说的不是狭义上的，而是广义上的没有。他们没有独到的见解，也不会在产品中注入多少文化的分量。我之所以感到难过，并不是因为微软成功了。我难过的是，他们做了如此三流的产品，居然还成功了。



第七节 乔布斯自乱阵脚

科技创新靠的是人。可是，在乔布斯领导的公司里，只有在他身边工作的人，才是人，其他的，在乔布斯眼里都是行尸走肉。

在和微软的对垒中，自傲的乔布斯步步皆输。

在苹果公司内部，他不知道如何运行一个成熟的公司。还是以一种新公司的心态，指挥着一小部分人做一件或几件自己喜欢的事情。

他缺乏指挥一个大团队所应该有的知识、智慧和处理人际关系的能力。他太过于情绪化，自以为是。

如果要问，让苹果败落的第一原因，我觉得应该是对苹果二号的忽视。苹果二号是一个非常成功的产品，而且在很长时间内还给苹果带来了巨大的利润。如果苹果公司以这个苹果二号为主，来发展和完善自己的软件和应用软件，其后，再以这款电脑为基础，就像后来的 IBM 兼容机一样，来慢慢升级，那么，苹果完全有可能在此基础上，打造一个苹果的标准系统来和 IBM 兼容机军团抗衡。

随后，再在这个标准系统之上，要么继续发展，要么放开硬件，以打造自己的软件为主。那么接下来，很可能就难有 IBM 兼容机的机会，更难有微软的机会。微软在那时候，不就是靠操作系统和几款应用软件打天下的吗？

事实上，早在 1982 年时，新上任的麦金塔营销总监迈克·默里（Mike Murray），曾就授权问题，在当年的 5 月给乔布斯提交了一份机密备忘录。

在那里，他分析说：如果我们希望麦金塔的用户环境能成为业界标准，我们就必须分离硬件和软件，授权其他公司生产苹果的兼容机。不然的话，在 IBM 兼容机到处都是的情况下，麦金塔想要守住业界标准的地位，将会困难重重。

他甚至连第一个授权对象都想好了：我建议将麦金塔的操作系统授权给坦迪公司。坦迪旗下的 Radio Shack 商店拥有的客户群与苹果公司已有的很不同，应该不会严重影响苹果产品的销售。

这一提议遭到乔布斯的反对，结果不了了之。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔布斯不仅没有这样做，而且，还一再地利用权力来培养自己的亲信，搞派性和内部的权力争斗。

在麦金塔系统进入市场之后，乔布斯在苹果公司的地位也开始慢慢得到恢复。这实际上是他借助自己在麦金塔的地位，慢慢扩充成功的结果。

对于乔布斯的权力扩张，原本应该给予抑制的斯卡利，采取了听之任之的态度。不仅如此，还在无形之中，给了他更多的控制权，用满足他对权力的欲望，来给自己带来更平和的工作环境。

由于丽萨的销售不畅，在乔布斯的建议之下，苹果公司决定将丽萨和麦金塔两个部门合并，全部交给乔布斯来管理。

他正一路高升，春风得意，却没有因此变得更加成熟。当乔布斯站在丽萨和麦金塔团队成员面前，告诉大家将如何进行合并时，他展示出的是冷酷和不成熟。

乔布斯表示，合并后的所有高层职位都将由他所率领的麦金塔部门中的领导者担任，而丽萨电脑部门四分之一的雇员将不得不走人。

“你们失败了！”他直视着丽萨团队的人说。“你们是个二等团队和二等队员。今天在这里的很多人，都是些二等甚至是三等的雇员，所以，我得遣散你们中的部分人，让你们有机会到硅谷的其他公司去混饭吃。”

至此，乔布斯以如此粗暴的语言来侮辱曾经为苹果打拼过的团队成员。一副小人得志的心态。

阿特金森为麦金塔电脑的软件开发做出了巨大的贡献，是该项目的灵魂人物。他当时同时供职于丽萨和麦金塔团队。在他看来，乔布斯的这种合并方式不仅冷酷无情，而且还极不公平。

他对乔布斯说：这些人工作很努力，都是非常杰出的工程师。

对于他的劝告，乔布斯不屑一顾：如果你想打造一个一流的团队，你就必须要狠。道理很简单，在团队扩张时，如果你吸收了二流队员，他们就会招来更多同级别的队员，很快，充斥在你团队的还会有很多三流队员。在麦金塔的经验告诉我，一流队员只喜欢同一流队员合作，这就意味着你不能容忍二流队员。

在这里，乔布斯也忘记了，他是什么时候开始当上“一流”队员的，而且，还是他自己标准的自封“一流”。

为了一个自己心目中的完美产品，乔布斯几乎忘掉了一切，也不在乎一切。他的这种肆无忌惮，很快就给自己带来了末日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章 败走麦城

30 岁之前，你培养习惯；30 岁之后，习惯塑造你。

“习惯累积个性，个性影响人生”，说的是日常不起眼的习惯，对于人生的重要影响作用。为此，不少的家长，为了孩子有个“出人头地”的未来，而费尽心机给孩子塑造“良好”的习惯。

乔布斯的人生告诉你：人为的塑造，很多时候的结果是适得其反。

在乔布斯塑造好习惯的年纪，没有人给他“被塑造”的机会。他生活在一个放任自流的环境。父亲对他的影响，也不过就是潜移默化的言传身教而已。

基于“三岁看大，七岁看老”的逻辑，乔布斯就不是什么好料子！

在而立之年的乔布斯，没有看出“个性”的价值，倒是看到了“习惯”的重要性，而且还意识到“习惯”的培养得靠自己的人生历练，靠那无数岁月的风吹雨打。

更重要的，还有那让人绝望时刻的感悟！

 第一节 不平凡的 1981

1981 年时，如果乔布斯自问：自己的竞争对手是谁？他不会认为是 IBM 和它随后带出的兼容机军团。虽然在多年之后他才意识到这是一个代价高昂的误判。可惜，人生没有后悔药。

1981～1982 年是乔布斯人生的第一个高峰，一个局部顶峰，一个阶段的转折点。1980 年代初期时的苹果，重要的任务之一，就是让普通的消费者明白，电脑到底对他们的日常生活有什么影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1980 年 5 月，苹果公司在《科学美国人》杂志上刊出了一整页广告：即使是像本杰明·富兰克林这么聪明、有创意和好奇心的人，都想拥有一台苹果电脑！



苹果电脑 1980 年 5 月在《科学美国人》上的广告

广告里的富兰克林盯着一台苹果电脑正在那里好奇的自问：什么人需要这样的电脑？

苹果自己回答说：凡智者都需要苹果电脑。如果时间对你意味着金钱，那么，苹果电脑将让你赚更多；拥有它，能让你在这个追求专业化的时代占有先机；花时间等待公司大型计算机是一种巨大的浪费，苹果电脑能够以区区 2500 美元的代价，给你提供大型计算机所拥有的一切。这是一台真正的电脑，功能强大，性能稳定。外交家，科学家，平面设计师，发明家和风筝设计者，都会从苹果电脑得益无穷。

1980 年 12 月 12 日，开门几分钟，苹果股票就以 22 美元卖出了 460 万股，上市融资数额甚至超过了 1956 年福特汽车所创造的记录。股价当天以 29 美元收盘，公司市值被定在 17.78 亿美元。苹果就此造就了 300 余名百万富翁，创造一个新的历史记录。

在苹果自己 1000 名雇员中，40 多人得益于期权也成为百万资产的拥有者。

乔布斯此时以 750 万股，拥有 2.17 亿美元的身价，成为最大的个人股东。排在他之后的是马库拉，身价 2.03 亿。沃茨以 400 万股拥有 1.16 亿美元。

后来，乔布斯在 1996 年接受采访时说：我在 23 岁时有百万多，24 岁时千万多，25 岁时亿万多。这些对我也不是那么重要，因我做事从来就不是为了赚钱。

从后来的结果看，他这种不是为了赚钱经营企业的作风，既是好事也是坏事。经营企业的最终目的是不是该为利润？追求长远的公司利润和创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造尽可能完美的产品之间，到底有什么样的关系？在未来，人们还会演绎出很多不同版本的故事来[1]。

这时候，刚刚欢欣鼓舞庆贺公司上市的苹果内部，已经开始出现内乱。在1981年公司上市后召开的第一次股东大会上，天不怕地不怕的乔布斯，在会上做了一个长篇大论，充满个人情感宣泄的发言，一再抱怨自己公司里面的奸诈和相互之间的不信任丑闻。他的发言被一再打断，可是，他并不知趣。

随后的二月，沃茨又发生了飞机事故，最后选择尽可能少参与苹果的经营事宜。苹果两位重要的创始人，从上市起，就已经开始渐渐远离公司。不同的是，一个是主动的选择，一个是被动的接受。

在公司内部，权力结构两分：乔布斯主导麦金塔团队，对阵公司丽萨团队。

1981年6月那个冷酷的40人被炒事件，又导致不久之后公司CEO的换帅。

在广告战略这一块，苹果继续强化自己在美国人心目中的创新者形象，同时，还充分利用刚刚开始的电视商业广告媒体，雇佣了一位著名的脱口秀主持人做公司的产品代言人。让他通过在电视上采访普通的家庭主妇，让美国消费者明白那是一款普通家庭可以使用的电脑，而不是过去一直以来，只对发烧友有价值的玩具。

所雇佣的这位脱口秀主持人的精英家庭背景，又遭到很多评论家的说三道四：他的形象无法让美国普通消费者感觉到，苹果电脑对普通消费者的价值。

与此同时，其他的电脑制造商也在通过电视媒体雇佣当年的知名电视人物，为自己的产品做广告。那时候，从销售数量来看，苹果电脑排在准将电脑[2]之后，所以，苹果广告的重点，除了普及电脑对普通消费者的价值知识这块，还要强调自己和竞争对手产品的差异，为实现差异化经营服务。

这时候，乔布斯还是一再有好消息：1981年10月，创刊两年的《企业》杂志用他做封面人物，标题注解是"这家伙永远地改变了我们的商业运作环境"，强调的是他在商业领域对电脑的推广成果。

1982年2月，他又如愿以偿地被《时代》周刊作为封面人物，伴随着正在改善之中的苹果电脑销售数据[3]。周刊的标题是：美国的冒险家！这是

---

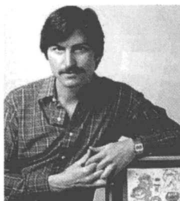
[1] 为了追求短期的个人利益而不顾企业长远利益的行为，导致了这次发生的金融危机。详细的分析，参阅我的《危机与败局》、《博弈华尔街》和《拐点：世界金融巨头大败局》等。

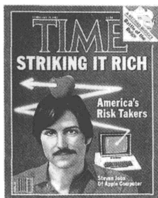
[2] Commodore computer。参阅开始时几章对美国电脑历史的分析。

[3] Apple II-Plus 和 Apple III 的月销售数量大约在15000台。公司的年销售额则从1977年的2.7百万美元上升到1980年时的2亿美元。人们预测1982年的数据将会是6亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net







1980 年初的乔布斯（左）和 1982 年 2 月的《时代》封面（右）

美国主流媒体第一次介绍这家由两个小伙子从车库开始创业的故事。

周刊的文章非常直接，在肯定了苹果的成功后还特别强调说：乔布斯已经向人们证明，他有敏锐的眼光能够基于一个车库玩具，打造出一家有实力的美国企业。接下来，他还得证明，他有管理能力，能管好一家已经进入《财富》500 强的美国大公司。

看来，当时的美国，很多人都看到了乔布斯的优势和弱点。

 第二节 小荷只露尖尖角

1981 年 8 月，IBM 出人意外地推出了一款个人电脑。作为巨无霸的地位，蓝色巨人的每个动作都是大家关注的。一直以做高端计算机为主打的 IBM，曾经一次次尝试在个人电脑市场分一杯羹，至此，结果并不理想。

对于 IBM 的产品，乔布斯不敢怠慢。电脑推出之后，乔布斯在第一时间就让自己的团队买了台回来，并很快就对它进行了详细的分析。结果，大家一致认为，这是个很糟糕的产品：性能低下、毫无创新！它使用的是过时的命令行提示符，屏幕也只能显示字符，而不是图形界面的位图显示。

由于在之前 IBM 也尝试过，并且没有成功，这一次，乔布斯他们也觉得，这不过是又一次尝试而已，没有什么大不了的。在 IBM 发布个人电脑的那天，盖茨刚好在苹果公司的总部参加会议。根据他的回忆：他们看上去根本不在意。他们用了一年时间才意识到到底发生了什么。

乔布斯和他的苹果团队，彻底误解了 IBM 的战略意图：IBM 电脑的设计动机就不是“与众不同”，而是尽可能“与众相同”。所有的部件尽可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一款 IBM－5150 电脑

标准化，而又是这种标准化，让普通人组装类似的电脑成为可能！蓝色巨人唱的就是“下里巴人”！

如果乔布斯他们能理解这点，他们或许会自问：这样一来，可能会有什么样的结果？沙盘演练就成为自然要做的事。可是，正在自我得意，同时又忙于内部争权的乔布斯，没有兴趣，也没有心情来为这样的“小事”烦恼。结果是：人无远虑必有近忧。

Welcome, IBM.

Seriously.

Welcome to the most exciting and important marketplace since the computer revolution began 35 years ago.

And congratulations on your first personal computer.

Putting real computer power in the hands of the individual is already improving the way people work, think, learn, communicate and spend their leisure hours.

Computer literacy is fast becoming as fundamental a skill as reading or writing.

When we invented the first personal computer system, we estimated that over 140,000,000 people worldwide could justify the purchase of one, if only they understood its benefits.

Next year alone, we project that well over 1,000,000 will come to that understanding. Over the next decade, the growth of the personal computer will continue in logarithmic leaps.

We look forward to responsible competition in the massive effort to distribute this American technology to the world. And we appreciate the magnitude of your commitment.

Because what we are doing is increasing social capital by enhancing individual productivity.

Welcome to the task.



1981 年 8 月苹果在《华尔街》日报上的整版广告

苹果的员工显得过于自信了，骄兵必败。他们没有意识到，凭借 IBM 的名誉和与企业建立起来的关系，很多企业的技术部门经理，或许对这款“功能上还行，价格上很便宜”的电脑新产品，掏出支票本。对于很多人来说，苹果的技术和完美优势，在和付出的金钱代价比较之后，或许也不是很好的选择。

乔布斯可顾不得去想这么多。在当月的《华尔街日报》，苹果买下了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个版面的广告空间，为的就是对 IBM 参与游戏的欢迎：欢迎你，IBM。真心诚意。

在这则广告里，苹果公司把即将来临的电脑产业大战，定位为两大巨头之间的决战，而有意识彻底忽视其他电脑公司的存在：生气蓬勃而又叛逆的新兴苹果，和死气沉沉的老牌巨头 IBM。

这样做的动机，是在借 IBM 的地位抬高苹果自己的品牌地位，同时贬低其他竞争对手。事实上，当年在电脑市场上，很多对手的表现和苹果相比，也不逊色。

让苹果没有想到的是，这场广告大战，还帮了 IBM 的忙。消费者也不是傻瓜，他们会比较，会通过性价比来做出自己的消费决策。比较之下，苹果开始处于被动地位。在这时，如果乔布斯能比较理性地带领整个苹果军团，通过创新和提高效率来对付 IBM 电脑的挑战，还是有很多的机会。

但是，上苍似乎是在糊弄乔布斯，给了他一个不满足，不愿妥协的叛逆心。结果，他由于自己公司的内斗，由于自己个人私欲的作怪，由于团队的一次次误判，最终被 IBM 军团杀得哭声连天。

在自己的整个职业生涯中，乔布斯一直喜欢把自己定位为“对抗邪恶帝国”的反抗者，与“黑暗力量作斗争”的勇士。在这种定位之下，IBM 就成了他的最完美的目标。如果没有这样巨大的目标，他可能还觉得不好玩。

乔布斯把即将到来的产业商战，看做是商业竞争和精神较量的结合体。

在后来再回顾那段历史时，乔布斯还是感慨万分：如果由于某个原因，我们犯了大错而让 IBM 赢了，对于我就是计算机行业长达 20 年黑暗时代的开始。因为，一旦 IBM 控制了市场，他们就会停止创新并满足于通过垄断来获得利润。

即使在 30 年后，再回顾那场竞争时，乔布斯还是把它当做一种神圣的改革运动：IBM 在本质上就是最差状态下的微软。他们所代表的不是创新，而是邪恶。就像历史上的 AT&T、微软和今天的谷歌。

在乔布斯心里，没有创新，就是一种退步。遏制创新，就是一种邪恶。



第三节 乔布斯心中的对手

1982 年 9 月，苹果的丽萨电脑已经完成设计，开始进入调试期。正式的上市日期定在来年的 1 月。至此，乔布斯已经注定要输掉 5000 美元的赌注。

面对 IBM 军团的咄咄逼人，还有已经开始蚕食苹果根基的微软视窗系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统的开启，1981 年时失去对丽萨领导权的乔布斯，将火力对准了自己的同胞，昔日的部属和战友，苹果的丽萨军团。他是被人从丽萨的领导地位打下来的，他无法咽下这口恶气。他必须用自己的麦金塔军团，来打造一款新的能够代表苹果下一代产品和声誉的电脑，这就是麦金塔电脑。为了这个目的，他几乎是不择手段。

在苹果公司领导者眼里，让两股竞争力量同时发力，似乎也不是很大的坏事：竞争才能出效率！

在企业文化上，丽萨和麦金塔，也形成了势不两立的两股势力。乔布斯主导的麦金塔军团，雇佣的都是和他一样具有叛逆精神的同类。这种叛逆精神又在他的强化下，变得更加不可一世。这时候的苹果已经开始了狼文化对付绵羊文化了。

如果从数据来看，1982 年时的苹果业绩还是相当不错。在那年的 12 月，圣诞老人给苹果带来的是苹果二号系列 45000 台和苹果三号系列 5000 台的傲人销售业绩。

在这道光环笼罩之下，很多局外人已经开始谈论，苹果需要一个更为成熟和更有经验的领导者来统领苹果军团。出于自身利益的考量，乔布斯选择了来自百事可乐的斯卡利。以此开始，苹果腐烂的日子开始继续加速。

和丽萨团队的领导者约翰·库奇打赌，谁最先完成电脑开发，谁就赢得对方的 5000 美元。开始时，乔布斯的解释是，以良性的竞争来推动创新的效率。

结果，以海盗文化为主打的乔布斯团队，和以惠普的合作文化为基础的库奇团队之间的竞争，还是转化为恶性攻击了。

首先开火的当然是乔布斯叛逆团队的首领。乔布斯总是把自己的工程师描绘成“酷小孩”，而将丽萨团队说成是一帮呆里呆气的无趣之人。

更重要的是，他完全改变了麦金塔团队最初的目标，直接开发和丽萨竞争的产品。

电脑的灵魂是软件，没有软件的电脑就是一堆没有多少使用价值的玩具。为了避免不必要的浪费，当初，负责管理丽萨电脑应用软件的拉里·特斯勒，意识到可能发生的不兼容问题和可能的严重后果，就尽可能确保苹果自己开发出来的许多软件，都能在两款机器上兼容使用。

为此，他安排乔布斯团队的史密斯和赫茨菲尔德来丽萨的工作区，向他们展示麦金塔的样机。在场的有 25 名工程师，正当大家在认真聆听，演示进行到一半时，门被猛然推开了。冲进来的是负责丽萨设计工作的里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



奇·佩奇[1]。

他对着开会的人大声吼道：麦金塔会毁了丽萨的！麦金塔也会毁了苹果公司！

看到代表麦金塔的史密斯和赫茨菲尔德没有反应，他继续咆哮，带着哭腔：乔布斯想要毁了丽萨，就因为我们没让他来管。没人会买丽萨，大家都知道麦金塔就要问世了！但你们根本不在乎！

他冲出房间，砰地关上了门，过会儿又闯了进来：我知道这不是你们的错，乔布斯才是问题所在。你们回去告诉史蒂夫，他正在毁掉苹果公司！

佩奇算是看到了问题的实质，和苹果的命门所在，但是，在没有一个英明的领导者的公司，谁又有能力来阻止这种自相残杀的局面出现呢？

更有甚者，乔布斯不仅把麦金塔变成了丽萨的低价竞争者，并且它所开发和使用的还是丽萨不能兼容的软件。并且，这两款电脑所使用的软件，都和苹果二号系列不兼容。

在乔布斯的这一通折腾之下，一个活生生的苹果，看来，只有被毁掉一条路可走了。

1982 年 9 月的一次年度聚会，有大约 50 名麦金塔团队的成员参加。在那次会上，乔布斯鼓励大家“决不妥协”。同时，也强调过程的重要性：“过程就是奖励”。

他深情地说：随着时间的流逝，这里 50 人所做的将会对世界产生深远的影响。我知道我可能有点难相处，但我同时知道，这是我所做过的最有意义的事。



1984 年乔布斯和拉斯金一起介绍麦金塔电脑

1983 年 1 月，苹果公司发布了丽萨电脑，比麦金塔早了整整一年。乔布斯虽然不是丽萨团队的一员，但他还是以董事会主席及形象代言人的身

[1] Richard Page。虽然对乔布斯所领导麦金塔如此不满，在乔布斯离开苹果创立 NeXT 之后，却被他吸收为自己团队的重要成员。乔布斯看重的就是他的专业能力和对自己产品的喜爱和在乎。从这里看，乔布斯似乎又不是一个小心眼的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

份，前往纽约为丽萨做宣传。

对于一个自己在努力竞争想打败的产品，乔布斯的推广热情又能从哪里来？

结果，他不是在推广丽萨，而是在尽可能寻找机会，为自己一年之后才能推出的竞争性产品麦金塔做宣传。

乔布斯用“限量派发”独家专访方式，让来自指定媒体的记者，按次序一个个被带进他在酒店的套房。

房里的桌上摆着一台丽萨电脑，周围用切花装饰着。宣传计划明确要求乔布斯只介绍丽萨不提及麦金塔。因为，市场对麦金塔的猜测，可能会损害丽萨的销售。

但是，乔布斯却无法控制自己：丽萨是别人的孩子，麦金塔才是自己的！

在他眼里和心目中，苹果的利益似乎与他没有关系。唯一有关系的，就是他的那个麦金塔电脑。

基于那天采访而写成的报道，被刊登在包括《时代》、《商业周刊》、《华尔街日报》以及《财富》这些美国最重要的商业报纸和期刊上，每篇文章基本上都提到了麦金塔！

他们说：今年晚些时候，苹果公司将推出一款性能稍弱、售价更低的丽萨版本，即麦金塔电脑。《财富》报道还特别强调说：乔布斯亲自领导了那个项目。

《商业周刊》则引用了乔布斯的话：麦金塔问世后，将成为全世界最不可思议的电脑。而且，麦金塔和丽萨还是无法兼容的。

你可以说是乔布斯的无知，也可以说是他的私欲熏心已经走到了疯狂的地步。

不管怎么样，他代表苹果公司对苹果花费巨资打造的丽萨的介绍，就是给丽萨送去了“死亡之吻”。

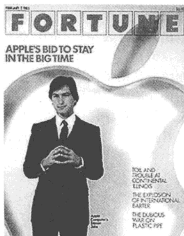
1983 年 2 月的封面人物选择了乔布斯和苹果的丽萨。标题是“苹果的大时代生存战略”。在这篇文章里，作者特别介绍了具有划时代意义的“图形界面”系统的伟大之处：对于那些一直在为怎样才能学会使用电脑而挣扎的人来说，丽萨能让你美梦成真；虽然在文字处理过程中速度慢点，不过，总体而言，还是一款不错的电脑。

作者评论说：27 岁的苹果电脑公司董事长乔布斯说，设计和制造优秀的电脑是他最大的乐趣。苹果公司产品的批评者们或许以为，乔布斯已经有些日子没能开怀大笑了。毕竟，苹果公司第一款，也是到目前为止唯一一款取得巨大成功的产品，苹果二号，推出已有六年之久，它的销售增长开始逐渐显露出乏力的迹象。但是，事实上，在之前的三年里，苹果公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一直就在全力研发一款名为“丽萨”的新型电脑。尽管这款新型电脑的消费者和苹果二号不同，且价格是苹果二号的 5 倍。但是，乔布斯依然断言，“丽萨”会让他笑到最后，因为它将使苹果在瞬息万变的电脑行业内，依然处在领先的地位。



第二年推出的麦金塔电脑，乔布斯花费了公司的巨资，以大手笔的广告战，重拳推出，结果，在不到两年的时间内就消灭了丽萨，逼得它不得不停产。对此，乔布斯的解释是：它太贵了，我们试图把它卖给大公司，但我们擅长的是出售给个人客户。不过，这也让自己看到了一线希望，从丽萨的问世，自己更加明确了一点，苹果公司必须把希望寄托在麦金塔身上。

这种逻辑再明显不过地强调了一点：丽萨原本就不应该被开发！



第四节 狂热与自以为是

麦金塔电脑在一再延期之后，终于在 1984 年问世。凭借一款划时代的《1984》广告，乔布斯让麦金塔赢在了起跑线上。

问题是，对于扶不起的阿斗，纵使你诸葛亮有再大的本事，亡国也只是时间问题。在短期的热潮之后，到 1984 年下半年，麦金塔的销量就开始急剧下滑。

当时负责设计和制造的乔布斯，居然没有看出问题的根本所在：这是一台虽然精美却运行缓慢、动力不足的电脑，再多的宣传也无法掩盖它的缺点。虽然它有漂亮的图形界面系统，但同时，这也成为它的负担和败笔。因为，就是这些图形占用了电脑宝贵的有限内存空间[1]。还有，该款电脑没有内置硬盘驱动。而这又是乔布斯坚持要做到的一点。结果，“麦金塔只有一个软盘驱动器，你如果想要复制数据，有可能会落下肘关节发炎的毛病，因为你得来回装卸软盘”。乔布斯的一位反对者后来这样说。

此外，麦金塔没有风扇，而这又是乔布斯固执己见的又一结果。他觉

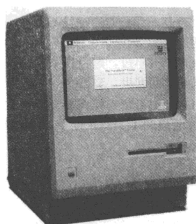
---

[1] 采用文本方式显示，一个字符只占用不到一个字节；而麦金塔采用像素方式显示看上去优雅的字体，每个字符所需要的内存就比前者多出二三十倍。丽萨电脑为解决这一问题，将内存扩展至 1000k 以上，而麦金塔的内存只有 128k。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得，风扇会增大电脑的噪音。但是，他没有意识到，没有风扇散热将会造成部件故障。结果，麦金塔赢得了“米色烤面包机”的绰号。麦金塔电脑以诱人的外表和完美的广告，在发布的头几个月赢得了非常好的销售业绩。

但是，一款好看不好用的电脑，最终的结局也不难预测到。1984 年底，丽萨电脑销量几乎为零，麦金塔的销量跌至每月 10000 台以下。这时候，乔布斯在绝望之下作出了一个低劣的决定。他将仓库里面的丽萨电脑安装麦金塔仿真程序，作为新产品“麦金塔 XL”销售，目的是清仓。这样做的结果是损害了麦金塔的品牌声誉。



初版麦金塔电脑

在麦金塔没有取得乔布斯所预期战果的打击下，失落的他，接下来的败招是一个接一个。苹果公司 1985 年 1 月的广告就是下一个。这次的广告的目的，是试图再次唤起人们对 IBM 的反感情绪，就像《1984》广告那样。

不幸的是，这两则广告之间有一个根本区别被人忽视：《1984》广告是基于英勇而乐观的基调结束。而这次名为“旅鼠”的广告，身着深色西装、被蒙住双眼的企业管理者，迈向悬崖，走向死亡。

最终，广告的预告成为现实：苹果自己成为那些被蒙住眼睛，跳下悬崖的旅鼠。

旅鼠是一种喜欢随大流的鼠类。广告作者的意思是：大家不要随大流，否则，最终的结果就是自杀。而在当时，很多人已经开始随着 IBM 电脑和兼容机的大流。特别是在 IBM 于 1982 年开放系统之后，大量的兼容机已经开始泛滥。人们不随大流都难。

以往的广告是以强调苹果产品的创新、革命和引领潮流为主打，消费者看到的是一个乐观、光明的形象。这次看到的却是一份消沉和无奈。同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时，它还在暗示着：IBM 电脑的购买者和那些没有脑袋的旅鼠是一类货色。

这样一来，更是惹恼了大量的公司采购经理们。

乔布斯和斯卡利要求广告公司再想想其他创意，但广告公司却拒绝了。其中一位员工以讥讽的口气说：你们去年觉得《1984》广告不怎么地，结果怎样？

言下之意，你们的那点判断力，燕雀安知鸿鹄之志！

根据斯卡利的说法，当时，负责制作的李·克劳信誓旦旦地保证：我会把自己的全部名声和一切都压在这个广告上。这又和当年请缨去守街亭的马谡一样信誓旦旦。

然而，当广告拍出后，这个创意就更让人压抑：行尸走肉般的经理们，朝着悬崖前进，口中唱着葬礼版的《白雪公主》插曲，“嘿——嚯，嘿——嚯”。

广告上市之前，遭到了乔布斯部属的强烈反对，有人还因此而辞职。

但是，所有这些反抗都没有结果。在乔布斯和斯卡利的屈从之下，广告在美国橄榄球“超级碗”大赛中播放了。他们两人一同前往斯坦福体育场观看比赛，同行的还有斯卡利的妻子。在比赛第四节的尾声时，广告播出了。球迷们抬头看着大屏幕，几乎没有反应。在美国全国范围，多数反馈都是负面的。

“它侮辱了苹果的目标用户群”，一家市场调研公司的总裁告诉《财富》杂志。苹果公司的营销经理随后建议，公司可能需要在《华尔街日报》上买个版面进行道歉。对此，制作广告的公司则威胁道，如果苹果敢这么做，他的广告公司就会买下旁边的版面，为苹果的道歉广告再道歉。

在这之后，乔布斯常常带着无名火，看谁都不顺眼。

1985 年是乔布斯 30 岁的而立之年。对于大多数人而言，30 岁是一个里程碑。对于像乔布斯这样，生长在一个“绝对不能相信 30 岁以上的人”的一代人来说，就更是了。

1985 年 2 月，为了庆祝自己的 30 岁生日，乔布斯在旧金山圣弗朗西斯酒店的宴会厅，举办了一场非常正式而又很活泼的派对。出席的宾客有 1000 人，其中有不少的商界名流，可谓盛况空前。在请柬上写着：古老的印度谚语说，30 岁之前你培养习惯，30 岁之后习惯塑造你。来吧，庆祝我的 30 岁生日。

人们给他带来了不少各具特色的礼物，但是，乔布斯一件也没带回家，却都留给了所用的宾馆，作为他的礼物和小费。

这时候的乔布斯很伤感，老是在担心：今后的日子里，自己还能不能有所创新。生日的当月，他还接受了《花花公子》的采访，发表了长篇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大论。

在那里，他实际上已经感觉到即将降临自己的命运：我会永远保持与苹果不可分割的关系。我希望自己的生命与苹果的命运能彼此交织在一起，就像编织成的挂毯。或许我会离开苹果几年，但终究还会再回来。我自己应该谨记的是，我还是个学生，我还在新兵训练营。如果你想创造性地过日子，像个艺术家，你就不能老是沉湎在过去的阴影里。不管你以前做过什么，是什么样子的，你都必须心甘情愿地接受这一切，并将它们抛在脑后。对于外界的影响，你不要太在乎。这也是为什么，很多真正的艺术家爱说，再见，我得走了，我要疯了，我要离开这里。然后他们就离开了，在某处休隐。也许，在后来的岁月，他们还会重出江湖，变得有些不同。

这番颇有哲理和预见性的语言，出自那时乔布斯的口中，现在看来，还真的有点让人吃惊。对于他，在当时，这更是一种心愿，一种自己值得为之奋斗的目标。后来的日子，不仅兑现了他的“预见”，而且，他自己还真的变得不同。



第五节　面和心不和

当时，乔布斯和斯卡利彼此之间，还经常热情洋溢地表达对彼此的喜爱。客气显示着疏远，两人之间很难建立一种默契基础上的友谊，不管斯卡利如何努力。在 1984 年 5 月，斯卡利加入苹果一周年之际，乔布斯给他开了一个很隆重的庆祝会。请来了苹果公司的董事会和所有高层管理人员，甚至还有一些来自东海岸的投资者。

乔布斯为晚宴做开始的祝酒词：对我来说，最快乐的日子，除了麦金塔交付使用之外，就是斯卡利同意加入苹果的那天。今年，是我有生以来最棒的一年，因为我从约翰那里学到了很多。

接着，他送给斯卡利一本当年大事记的影集。

作为回应，斯卡利也滔滔地讲述了自己的赞美，并且强调说：苹果公司只有一个领导者，那就是史蒂夫和我。

这是他的希望，也是他的努力方向：让两者能合二为一，彼此心有灵犀。

对斯卡利努力成功可能性的怀疑，在那一瞬间已经挂在了在场不少人的脸上。很多人担心，乔布斯正完全控制着斯卡利。公司雇用斯卡利作为 CEO，是为了控制乔布斯。但是，现在已经很明显，控制权杖被乔布斯紧紧地握着。

人们回忆说：当时的斯卡利，非常渴望得到史蒂夫的认可。所以，他无法对史蒂夫保持强硬态度，行使自己的权力。就是他的这种溺爱，最终

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



给苹果带来了巨大的损失。

斯卡利想以柔克刚，通过让乔布斯高兴，来让他听从自己的专业意见，得以行使自己的职权。可是，他忽视了乔布斯个性中重要的一点：在骨子里，控制权不能共享。他至此还没学会服从和谦让。结果，他视斯卡利的大度为软弱可欺，得寸进尺，愈发强烈地表达自己对公司运营的看法，即使是有些过于激进的措施遭到公司人员的阻击，也在所不辞。

在公司的产品线面临对手的强烈阻击，已经开始败退时，他不将注意力放在战略布局上，而是在一些不该关注的细节上，下了太多的工夫。结果，被后来者一个个跟上和超过。

有一次，他为了自己理解的完美，强行让人将一台昂贵的设备喷上他所喜爱的颜色，结果，让该设备报废不能使用，成为下属口中的“史蒂夫的愚作”。无法容忍的部属因此而辞职。为了取悦于一向很讲究的父亲，他让人将工厂搞得一尘不染，整齐美观。

随后，他以为来访的法国第一夫人也有和父亲一样的“品味”，结果，对于更关心企业雇员的劳动强度和工作环境的第一夫人，他表现出自己的无礼和缺乏教养。

在麦金塔电脑发布几个月后，面对销售强劲的势头，乔布斯有点飘飘然。他在欧洲的表现，显得极为无礼。他可以临时取消助手为他安排好，同法国软件开发商们进行的正式晚宴，而无需有任何的原因。

他可以因为意大利的经销商太胖，形象不佳而侮辱对方的人格：你不配销售麦金塔！

乔布斯为人异常冷酷。在随后餐厅就餐时，他更是缺乏最起码的教养和礼节。让他的随行人员非常尴尬，恨不得将自己手里的热咖啡倒在他的腿上。

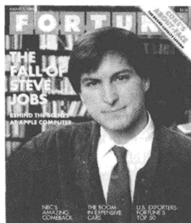
欧洲之行中最根本的分歧，还是集中在对麦金塔电脑的销售前景预测上。乔布斯很乐观，觉得很容易卖掉很多。至此他还不知道自己产品的致命伤在哪。

对于地区销售商给出的预测数字，他非常不满意，一再要求对方抬高数字。并且，他还不停地威胁欧洲的经理们，如果不拿出更高的预测数据，就不能获得来自他手里的拨款。预测太高而实现不了，那些经理们是要吃苦果子的，所以，没有人愿意胡乱预测，即使是为了讨好他。结果，害得跟随他的霍夫曼，不得不费好大的劲来从中调解。

1984 年 11 月，《商业周刊》封面上刊出了乔布斯和斯卡利的合影❶，开始分析表面看来和谐的双巨头背后的不和谐。同时，还分析了苹果面临的销售下降、库存增加等困境。在这种内外交困的情况下，苹果选择了大裁

❶ 标题为：Apple's Dynamic Duo。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔布斯遭遇滑铁卢

员，20%的雇员被遣散。

1985年8月，乔布斯再一次成为《财富》杂志的封面人物，不过，这次给他的不是什么好消息：《乔布斯遭遇滑铁卢：苹果电脑背后的故事》！杂志将他和斯卡利之间的矛盾展示给大众。《新闻周刊》也发了类似的一篇文章，也以乔布斯为封面人物。

 第六节　善者与小人

就是在这次欧洲之行，乔布斯第一次见到了让-路易·加西，苹果公司的法国经理，这位后来一直被他牢记的人物。

对于乔布斯在欧洲的恶行，加西是少数不多的几个敢和他对抗，并且成功的人。

在法国，乔布斯采用了在意大利时一样的威胁手段。

加西后来回顾说：对付他的最好办法，就是以其人之道还治其人之身。当乔布斯威胁说如不调高销售预测，就会削减对法国公司的拨款之后，加西被搞火了。他抓住乔布斯的衣领，叫他少来这套。然后，乔布斯就退缩了。我以前也是个火气大的浑球，我能看出史蒂夫身上的这种性格，也知道该怎样对付。

那时候，法国总统密特朗正在发起一个全国范围的“大众信息技术计划”，提倡宣扬和普及大众电脑。该计划受到技术和学术界许多专家的支持。在法国时，乔布斯还有机会向该计划的参与者发表讲话，向人们描绘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一幅图景，学校配备电脑之后，将给国家带来的巨大进步。

自从麦金塔问世之后，由于不佳的销售业绩，和乔布斯越来越怪异的表现，很多雇员选择了离开。很多人还想离开，包括乔布斯的大将安迪·赫茨菲尔德和伯勒尔·史密斯。

同时选择离开的还有沃茨，这位苹果的创始人之一。沃茨离开时，连和乔布斯打个招呼都没有，乔布斯还是在看了《华尔街日报》的新闻后才知道的。

离开之后的沃茨，自己开了一家公司，打算设计和制造万能遥控器。

对于自己的离开原因，沃茨随后解释说：作为当时苹果二号开发部门的中级工程师，我觉得乔布斯不欣赏苹果二号，虽然一直到 1984 年圣诞节，苹果 70%的销售都是来自于苹果二号电脑和其后续产品。在公司工作期间，他曾经打电话给斯卡利，痛斥他在乔布斯和麦金塔部门浪费了太多的注意力。但是，这时候的沃茨已经是人微言轻。

沃茨在随后接受记者采访时回答说：我觉得苹果公司怠慢了苹果二号部门。苹果在发展方向的选择上已经犯了严重的错误，这种错误已经持续了至少五年。这样下去，苹果会被毁掉的。

几周之后，沃茨和乔布斯一起，在白宫接受了时任美国总统里根授予他们的首届国家技术奖章。

鉴于沃茨悄悄离开给苹果管理层带来的尴尬，苹果公司随后并没有为此而举行任何庆祝活动，斯卡利或其他高层也没去华盛顿陪他们。乔布斯和沃茨在领奖之后，一起出去散步，在一家三明治店吃了些东西。

沃茨回忆说：他们只是无关痛痒地聊了聊。沃茨想让自己和苹果公司友好地分手，不想太张扬。随后，他同意以年薪 2 万美元和兼职的方式，代表公司出席一些活动。

对于沃茨的选择，乔布斯表面没有说什么。可是，在华盛顿领奖几周后的一个周六，乔布斯因故前往青蛙设计公司，碰巧在那里看到了该公司为沃茨新遥控器设计的草图，他暴跳如雷。最终，他逼着他们取消了和沃茨的合作。

乔布斯后来告诉《华尔街日报》的记者说：这种行为显得很小气。

但同时他又狡辩说：之所以如此，是因为产品的外观和风格是品牌的一部分，而其他人则不像自己能够明白这个道理。如果让沃茨的设备和苹果公司的产品使用同一种设计语言，就可能会让人误会他的设备是苹果公司的。

乔布斯继续说：这并非私人恩怨。我想确保沃茨的遥控器不像苹果生产的东西。我不想看到自己的设计语言用在别的产品上。沃茨得找到自己的资源。他不能利用苹果的，我们不能对他搞特殊化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于青蛙设计公司已经为沃茨做了的东西，乔布斯表示愿意个人支付这笔费用。但条件是，青蛙设计公司必须把为沃茨设计的图纸交给自己或毁掉。对方拒绝了乔布斯的这种无理要求。为此，乔布斯还动用了公司的司法部门，向他们发正式信函，强调苹果公司的合同权利。

青蛙设计公司的设计总监不买账，冒着激怒乔布斯的风险，公开驳斥他关于同沃茨的争端并非私人恩怨的诡辩之词：他这是仗势欺人，他们之间有私人恩怨。

这位设计总监的家离乔布斯的住处大约相隔 12 个街区，即使在离开苹果后，乔布斯有时也会顺路去他家坐坐。在这件事情之后，当乔布斯再来时，他不再让他进门。

和乔布斯完全不同，沃茨即便生气时也很温顺。对乔布斯的仗势欺人他没争辩，而是悄悄地换了一家设计公司。即使如此，他还是同意继续留任苹果公司做发言人。



第七节　难忘的1985年春

1985 年春，乔布斯和斯卡利之间出现了裂痕。

原因虽然是多方面的，但核心还是来自于业绩不佳。

对于麦金塔的销售不佳，乔布斯一直唠叨着是斯卡利的过错，他没有将价格放在一个更有竞争力的水平，让竞争者的电脑产品获得了生存的机会。在乔布斯心里，就不应该有成本概念。

在有手下雇员陪同时，乔布斯待人粗鲁缺乏礼节，那些手下人也不是太有办法。但是，对于讲究文雅的斯卡利，乔布斯的不文明行为却是无法容忍的。那不仅仅是乔布斯的个人修养问题，也同时是斯卡利的修养问题，因为，乔布斯和斯卡利是一起的。

熟悉的人这样评价他们之间的差别：斯卡利想让别人高兴，他会顾及人际关系。而乔布斯从来就不在乎他人的感觉。在对产品的关注上，斯卡利又永远达不到乔布斯的程度。乔布斯会侮辱任何一个算不上一流的人。斯卡利在任何情况下都不会这么粗鲁。

两人之间的紧张关系，开始为董事会所重视。1985 年初，董事会批评了两个人：他们告诉斯卡利，作为运营公司的负责人，他应该强硬一些，不应该在讨好乔布斯上花太多心思。他们告诉乔布斯，他应专注于解决麦金塔部门内部的混乱，而不应多管闲事，对其他部门指手画脚。

在这之后，乔布斯像个孩子，回到办公室，在自己的电脑上打下了这样的文字：我不再对公司的其他部门指手画脚！我不再对公司的其他部门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



指手画脚！

到了 1985 年 3 月，情况更坏：麦金塔电脑的实际销量只有乔布斯所预测的十分之一！面对这样的数字，乔布斯快气疯了。他不是躲在办公室单独生气，就是在大厅里找茬训斥人。他原本就喜好骂人，现在更是肆无忌惮。

看不上眼的中层主管们开始联手反抗他，向公司董事会和斯卡利抱怨。公司的营销主管告诉斯卡利：乔布斯正在制造严重的破坏，必须把他从麦金塔部门的管理层赶走。

斯卡利有些为难地回答：自己还没有到必须和乔布斯摊牌的地步。

对于斯卡利的不作为，这位主管后来直接给乔布斯发了一份书面备忘录，批评他对待同事的不妥方式，并谴责其“人身攻击的管理方式”粗鲁。

几个星期之后，乔布斯似乎平静了点。这时候，他开始着迷于一种平板显示屏技术，这是附近一家小公司在设计开发的项目。利用这种技术，用户可以直接用手指来控制屏幕而无需使用鼠标。这正好解决了乔布斯一直在思考的一个技术问题。

基于这种技术，乔布斯设想开一个实验室来做更深入的开发，名字都想好了，叫“苹果实验室”，并由自己来管理。这样一来，他就能再次带领一个小团队，开发一款伟大的新产品。那时的乔布斯，在技术开发和对技术开发的管理上，也就是这种水平。

斯卡利知道这个计划后非常高兴。这样做，一则可以让乔布斯回到自己擅长的领域，过得开心；再则，还可让他远离库比蒂诺，不再继续给公司的经营带来破坏。真可谓是两全其美。

为此，他还物色了一个候选人，来替代乔布斯担任麦金塔部门的管理者，这人就是让-路易·加西，苹果公司在法国的那位主管。

在未经乔布斯认可之前，斯卡利就让加西飞来美国。加西的条件是，只有保证让自己独立管理整个项目，而不是在乔布斯的领导下工作，他才会接受。

当时，董事会的一位董事竭力说服乔布斯，让他答应去领导那个苹果实验室。

经过一番思考之后，乔布斯越想越不情愿。那样做，自己就相当于被流放。已经开始喜欢热闹和被人吹捧的乔布斯，不再喜欢那样的清静了。所以，他拒绝将麦金塔部门的管理权让给加西。加西明智地回到了巴黎，不想参与这场权力冲突。

随后的日子，他摇摆不定。

当年 3 月，公司的那位营销主管又发出了另一份标明“请勿流传”的备忘录：在过去 90 天里，苹果公司所出现的管理混乱、雇员恐慌和经营不善，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是我在苹果这三年里从未见过的。感觉上，我们就是一艘没有舵的船，在迷雾中随水漂流。

这是个两头倒的家伙，一会儿将责任推到斯卡利身上，一会儿又责怪乔布斯。这一次，他觉得，还是乔布斯的过错，乔布斯必须放弃自己的权力。他怀疑乔布斯是否有管理这个部门的能力！看来，乔布斯开始日渐失去支持者。

在这一系列的压力之后，3 月底，斯卡利在获得董事会和大量高层管理人员的支持之后，终于鼓起勇气，让乔布斯主动放弃对麦金塔部门的管理权。

一天傍晚，他带着人力部门经理一起，来到乔布斯的办公室。

斯卡利说：没有人比我更钦佩你的才华和远见。但这次真的不行。虽然我们之间的友谊深厚，但对你管理麦金塔部门的能力，我已失去信心。再者，你在背后对我进行非议，也是让人难以接受的。

短暂的惊诧之后，乔布斯回答说：你得花更多时间与我相处。你对电脑一无所知，将公司管理得一塌糊涂。自从你进入苹果公司以来，就不断地令我失望。

说着说着，乔布斯开始哭了起来，而斯卡利则坐在那儿咬指甲。

斯卡利这次似乎是想好了，没有改变的余地：我会把现在的情况反映给董事会，我会建议他们让你离开现在的管理岗位。我希望你知道这些。我建议你接受这种安排，同意去开发那款新技术、新产品。

乔布斯还从来没有见过斯卡利如此果断过，他马上从座位上跳起来，转过身目不转睛地盯着斯卡利：我不相信你会这么做！如果你做了，会毁掉公司的！

在接下来的几个星期，乔布斯坐卧不安，一会儿说自己要离开，一会儿又打算争取支持者赶走斯卡利。一会儿向斯卡利示好，一转眼又在背后大肆抨击他，指责他，非常的孩子气。一天晚上九点，他打电话给公司的法律总顾问，说自己对斯卡利失去信心，请他出面来说服董事会。而到了十一点，他又一个电话吵醒斯卡利：你很了不起，我只想要你知道，我喜欢跟你合作。

4 月 11 日的董事会会议上，斯卡利正式提出了自己的请求，想听听董事会的意见。一位董事说：他受够他们两个人的纠葛。一年来，斯卡利缺乏负责全权指挥和管理公司的胆量，而乔布斯则像个任性的小孩肆无忌惮、胡作非为。为此，他建议董事会单独和他们谈谈，听听双方的意见。

在听乔布斯陈述时，乔布斯坚持认为问题在斯卡利，因为斯卡利不懂电脑。

那位提议的董事则训斥道：你这一年的所作所为很愚蠢，你没有能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理一个部门。

即使是乔布斯最坚定的支持者，这时也试图劝他退位，去为公司管理那个实验室。

轮到斯卡利时，他说：如果你们支持我，我就担负起管理公司的责任。否则，你们还是去给苹果找新的 CEO 吧。如果支持我，他会采取比较温和的态度，给乔布斯时间和安抚，让他慢慢进入新角色。

斯卡利获得了董事会的一致支持：他有权在自己认为正确的时机，将乔布斯革职。

这时候，等在外面的乔布斯，看到董事会的面容之后，他明白自己已经输了。随后，他伤心地哭了起来。

作出决定之后，斯卡利按照自己的承诺，试图用比较温和的办法，来让乔布斯接受。毫无选择的乔布斯，要求斯卡利给他几个月时间，让他能够慢慢过渡，斯卡利同意了。

当天晚上，斯卡利的行政助理打电话给乔布斯，想问问他情况怎么样。乔布斯当时还待在办公室，精神沮丧。斯卡利一离开，乔布斯就过来同这位助理发牢骚：他为什么要这样对我？他背叛了我！

然后，他又换了一种完全相反的态度：自己或许应花点时间来修复同斯卡利的关系。保持我们之间的友谊比任何事都更重要，我觉得自己应该这样，以友谊为主。

 第八节 政变失败

面对挫折的乔布斯，在好几周的挣扎之后，还是觉得无法面对。5 月初，他来到斯卡利的办公室，要求再给他一次机会，再给点时间，让他证明自己有管好麦金塔部门的能力，证明自己是个运营人才。

斯卡利没有让步。

乔布斯接着摆出大股东的架势：我觉得你真的已经乱了阵脚，你得辞职。你来苹果的第一年做得不错，但后来出了问题。

一向平和的斯卡利也不再客气：正是因为你乔布斯没能完成麦金塔的软件开发，没能开发出好的新机型，也没能赢得新顾客，我们才有现在这样的被动局面。

两人的高声争吵，引来了大量的围观者。乔布斯走后，斯卡利转身，背对着办公室的玻璃墙，落下了眼泪。玻璃墙外，都是围观人群。想着当初自己在百事可乐安安静静的日子，为什么会因为乔布斯的几句豪言壮语，就鬼迷心窍，来遭这种活罪？他是在为自己的错误选择流泪，也是为苹果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司未来的前景流泪。

5 月 14 日，是麦金塔团队向斯卡利和公司领导进行季度总结的日子。

这天，乔布斯带麦金塔团队管理层来董事会会议室。随后，他和斯卡利开始就麦金塔部门的使命发生争吵。

乔布斯认为，这个团队的任务就是销售更多的麦金塔电脑。而斯卡利则认为，它应服务于苹果公司的整体利益。显然，斯卡利是对的，但是，乔布斯却不这样认为，也不愿意这样认为。

乔布斯那样讲也有他的道理。因为，长久以来，苹果公司的部门之间几乎就没有合作关系存在。麦金塔团队当时正计划开发新的磁盘驱动器，这种驱动器和苹果二号团队正在做的那个还很不同。对于是不是该合作，做一款两者都可使用的驱动器，两人辩论了整整一个小时。

随后，乔布斯介绍了团队正在进行的项目：更强大的麦金塔，这款新机器将取代已经停产的丽萨；和一款名为“文件服务器”的软件，麦金塔电脑用户可以通过这款软件，实现网络上的文件共享。

在报告会结束时，乔布斯当着所有人的面，要求斯卡利再给自己一次机会，让他证明自己能管理一个部门，完成这项做了一半的项目。斯卡利知道，完成这些项目还需要好几年的时间，所以，他拒绝了。

当晚，乔布斯带领麦金塔团队在一家餐馆吃晚饭，加西当时也在。他被斯卡利叫来，准备接替乔布斯的工作。斯卡利决心已下，不想再改变了。

乔布斯请加西一起吃晚饭。

几个月前，苹果公司已经获得了向中国出口电脑的许可，乔布斯因此收到邀请，让他去中国，到人民大会堂签署协议。斯卡利决定自己去签协议，乔布斯表示没问题。

随后，乔布斯的部属鼓动他，在这个时候发动政变，赶走斯卡利。

这么机密的计划，乔布斯和加西分享了。加西是斯卡利叫来代替乔布斯的，他巴不得乔布斯早点走人。加西出卖了乔布斯的计划。

斯卡利决定不去中国，待在公司里解决乔布斯的问题，快刀斩乱麻，速战速决。

最后，在获得来自董事会的一致支持，和绝大多数中层管理干部的支持之后，乔布斯已经没有任何的反抗余地。他被缴械了，很尴尬很无奈，也很无望。

在那个时刻，他极度消沉。

后来，乔布斯又找了很多理由，想了很多的办法，希望斯卡利回心转意，让他待在公司里面负担一定的营运责任，结果都被斯卡利否决了。

一切终成定局。乔布斯意识到自己不可能翻案，也无法再扭曲现实。他泣不成声。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这时候，最好的安慰就是多次观看《巴顿将军》的录像带。

5 月 29 日，周三晚上，乔布斯还在合计，再次发起另一场抗争。但是，他的计划被他的下属阻止了。部属说服他，还是等到周五，听听斯卡利的重组计划，做个好的士兵，而不是叛军司令。再出发，从头开始，也不是什么坏事。

此后，乔布斯作为公司没有实权的董事长而存在。

对于乔布斯失去权力，有人高兴，有人担心。

在接下来的几天时间，乔布斯就待在家里，拉下百叶窗，闭门谢客，所有的来电直接转入答录机，很快就将答录机塞满了。唯一想见的人就是自己的女友蒂娜・莱德斯。唯一想听的，就是鲍勃・迪伦的磁带，一放就是好几小时，尤其是《时代在变》。

他喜欢这首歌歌词的结尾：现在的失败者，会成为未来的赢家……

在随后的分析师会上，斯卡利说：乔布斯与苹果公司已经没有关系，尽管他的头衔是董事长。从运营的角度看，不管现在还是未来，都没乔布斯的事。我不知道他会做什么。

斯卡利直率的评论震惊了在座的分析师，大家倒吸了一口凉气。

感觉郁闷的乔布斯在随后的 6 月份去了巴黎，在一场关于苹果的活动中致辞，随后参加了美国副总统布什的晚宴。不久，他又去了意大利，和女友在托斯卡纳的山间开车兜风。乔布斯还买了一辆自行车，有时候一人骑出去玩。在佛罗伦萨，乔布斯喜欢上了当地的一种铺路石，来自托斯卡纳小镇附近的一家采石场。

这些石头有着沉静的蓝灰色，颜色饱满悦目。20 年后，他让大部分大型苹果店的地面，都铺上了来自这个采石场的砂岩。那时候，苹果二号电脑刚进入俄罗斯市场，他又前往莫斯科。在莫斯科，他不顾克格勃人员的一再警告，在国立莫斯科大学对计算机专业学生进行演讲时，以对托洛茨基的赞扬作为开场。

7 月 4 日，乔布斯参加了在美国大使馆举办的国庆聚会。在写给大使的感谢信中，陪同乔布斯的艾森斯塔特说：乔布斯计划来年在俄罗斯更积极地拓展业务，我们初步计划在 9 月再来莫斯科。

对于乔布斯在欧洲的所作所为，斯卡利乐于其成。斯卡利希望乔布斯能以苹果公司“全球架构师”的面目为公司工作。

但是，不满足于没有创新日子的乔布斯，在接下来的 9 月份，给斯卡利、给苹果公司、给世界带来了一份诧异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章 挥泪惜别

跟着感觉走，除此之外你别无他途。

对于做科技产品的公司，生生死死，离离别别，一直就是很常见、很普通的事情。

巨人如王安电脑，不知名的小人物更是千千万万。在美国和世界各地，新的科技公司每天都在创立，已有的科技公司，每天都有关闭和破产的可能。

在乔布斯回归苹果十多年的时间里，他得以将一个很多人眼里必死无疑的苹果，打造成一个世界级的巨无霸。这份业绩，让他成为很多人眼里的神。

那么，乔布斯是不是神？他的神奇到底来自哪里？他是不是从很早的时候开始，就是一个很有智慧的经营者、企业家？他是不是和你我这些父母亲所生所养的凡夫俗子有着天然的不同？

本书将会一一给你满意的答案。

在这里，我们从他的挫折开始谈起。正是十多年的挫折，才打造了他后来的大气和非凡。正如他自己后来所说的：被自己创建的苹果公司解雇，是上帝给我人生中最大的一笔财富！

那么，这笔财富又是怎么样被他融入自己的身体，变成自己的智慧和财富的呢？



第一节 人生的第一次大挫折

乔布斯的人生，多数的时候是在跟着感觉走。和普通人一样，他的眼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



光难得说是很好、很有远见。和普通人不同，他的执着，和疯子倒是有得一比。在这种痴迷的执著之后，他往往能受助于上苍，峰回路转，收获不错的果实。这后者又变成了他的“运气”。

1985 年上半年，对于一度得意洋洋的乔布斯来说，是他人生的第一个大挫折、霉运年。在苹果公司的业务做得不顺畅，自己喜好指手画脚的习惯，又开始为公司的实权领导者们所不容。虽然没有人敢让他走人，但是，坐冷板凳的感觉，还是让他感觉压抑和难以接受。

才几年时间，他昔日的得意洋洋，已经转而出现在自己的宿敌，微软的盖茨脸上了。最近几年，微软和 IBM 走得很近，IBM 兼容机遍地开花，让为这些兼容机提供操作系统和应用软件的微软，大赚特赚。

离开苹果之后，他折腾了好几年，搞了两家公司，基本上都被他搞到破产的边缘。可是，似乎上帝对于执著的人有一份特别的厚爱，总是在末日将至的那一瞬间，得以峰回路转，柳暗花明。

到底是上帝偏心的恩赐给予，还是自己顽强与命运抗争的意志力征服了上帝，这可能也是一个永远争论不清的问题了。

1985 年 8 月，在苹果公司感觉压抑的乔布斯，去欧洲走了一趟。回来之后，发现微软公司已经和 IBM 合作，开发了和以往不同的操作系统 OS/2。并且，首款微软视窗也已经推出了测试版。这款吸纳了苹果很多创造性发明的系统，又将让苹果未来的日子更难过。再者，微软还在计划上市。按照微软目前蒸蒸日上的业绩，上市之后的微软，无异于如虎添翼。

相比昔日的手下败将，再看看今日不争气的苹果公司，乔布斯是气不打一处出。左想右想，与其在苹果内部和他们斗法，还不如自己单干，再次创业，自己为自己做主。

作为苹果的创始人，在沃茨基本上退出苹果的权力圈之后，按理，乔布斯是可以以大股东的地位，收回自己在公司里的管理权的。

可是，事情却远不是如此简单。公司创立的初期，除了他和沃茨，还有那位作为公司董事长的马库拉。现在，马库拉已经开始站在公司的 CEO 斯卡利一边，沃茨在 1985 年初和苹果友好分手，自己已经成为孤家寡人。公司业绩在下降，市场份额被对手蚕食，毫无反击的能力，这一切，似乎又都是他乔布斯的过错。

单干将会是最好的选择。那么，独立之后，自己该做什么呢？思前想后，乔布斯觉得，还是做苹果公司应该做的“正确的”事情，做自己想让苹果做，而苹果又不做的事。既然如此，那我就直接从苹果的相关部门挖人得了。

从欧洲回来之后，正在琢磨这些事的乔布斯，突然想到了斯坦福大学的伯格教授，觉得和他谈谈可能是个不错的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来，不久之前，在一次由斯坦福大学校长唐纳德·肯尼迪举办的午宴上，乔布斯有机会认识了生物学家保罗·伯格（Paul Berg）。伯格是1980年诺贝尔化学奖得主。在闲谈中，伯格向乔布斯介绍了基因拼接和重组领域正在取得的进展。乔布斯觉得不解：为什么进展会如此缓慢？伯格则解释了做生物实验的困难：做一个实验并获得结果，可能需要好几个星期的时间。

"是不是可以用计算机来模拟呢？那样的话，不就会快很多？"乔布斯是三句话不离本行。

"计算机模拟不是不可以，但是，对于多数实验室而言，使用具有这种功能的计算机，目前还是造价太高。"

说者无心，听者有意。听话认真的乔布斯，从讲话严格的伯格口里，听出了一点味道。只是，这种味道等他从欧洲回来之后，才真正开始体会到。

于是，他打电话给伯格，问他是不是有时间和自己单独聚一次。

有人分析说，乔布斯是受伯格的启发，才决定开发 NeXT 电脑的。实际上不是，他和伯格再谈一次，也不过是想证实一下自己的估计而已。

读书不多的乔布斯，得益于知识，也喜爱知识。对于沃茨这样看上去很"窝囊"的家伙，乔布斯很喜爱和欣赏，就是因为他所拥有的知识、智慧，以及基于此而具有的非凡创造力。即使自己在和英特尔的竞争对手做生意，乔布斯还是能和英特尔的创始人，保持良好的个人友谊关系。为的就是获取知识和智慧。乔布斯就是靠着这种特殊的渠道，在学习和进步。这些，就是他的大学课堂和良师益友。

乔布斯是一个"认才唯亲"的人。他一直就有个"奢好"，喜爱和有知识有见地的人聊天，从对方获得知识。他自己只读到高中毕业，后来的所有知识，都是在干中学，在和有知识的人交往中学。

再者，苹果的电脑长期以来销售的主战场是高校，是那些学生和教授们。对于他们的需求变化，乔布斯一直就很关心。

早在这之前的1983年，在造访布朗大学计算机系，向他们展示麦金塔电脑时，他就被告知，大学实验室需要的计算机，应该是比麦金塔电脑在功能上强很多才行。

有需求就应该有行动。随后，他就在苹果公司推动"功能强大个人工作站"的研发。作为麦金塔部门的负责人，为了满足这种需求，他确实是正在推出一款计算机，被人戏称为"大 Mac"。该计算机将采用 Unix 操作系统和麦金塔界面。

项目还未完成，他自己就在1985年夏天被逐出了麦金塔部门。其后，他的继任者很快就取消了这一项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进程还在半途的项目，这么快就被那些愚蠢的家伙给枪毙了。乔布斯心里很不是滋味。现在，伯格又让他从另外的角度看到了同样的需求。这说明，市场还是挺大的。乔布斯自己合计着。

再联想到项目取消之后，项目团队的反应，他更是志得意满。当时，乔布斯接到了设计“大 Mac”芯片组的里奇·佩奇伤感的控诉电话，也接到了其他同僚的类似电话。他们都有将这个项目继续进行下去的意愿，但都苦于英雄无用武之地。

大家劝他再组建一家企业，继续完成这未竟的事业。在这些人的鼓励之下，喜欢用行动说话的乔布斯，开始做计划了。

在这里，乔布斯作为一个企业家，犯了一个很常见的错误：被人误导而不自知。

他不好好想想，那些抱怨的人所所关心的并不是企业的盈利与否，而是自己的工作有无。对他们，有工作就是最好的选择。至于这个工作带来的产品是不是有市场，是不是有能力生产出能满足市场的产品，那就是乔布斯自己该好好想想的问题了。

同时，对于市场的需求，他也理解错了：几个人的需求，并不意味着就是值得生产和供应的需求。对于开发一款新产品，市场的大小和需要投资的额度，是需要同时考虑的问题。但是，缺乏商业头脑的乔布斯，却不知道该从这个方面去想去分析。

那时候的乔布斯，更多的还是一个愣头青。



第二节 辞职与报复

头脑发热、意气用事的乔布斯，说干就干。做企业，开公司，第一是需要钱，这个他有，还不少；其二是人，这个也不难解决：苹果公司里有一个完整的开发团队，既然对方不用，那么，自己正好用他们；其三，产品选择，这个他已经想好了。

现在是万事齐备，连东风都给准备好了。

于是，他一边私下里和麦金塔开发团队联系，先是找软件主管巴德·特里布尔，其后是找麦金塔部门的另外两位干将，工程师乔治·克罗和总监苏珊·巴恩斯。

现在，管理、资金、产品、设计和开发，都齐备了，下面还缺一位打市场的能手。虽然自己在这方面也不错，但是，毕竟这份工作重要，工作量也大，而自己还得负责很多其他的事情。想到这，他脑海中出现了丹·卢因的名字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卢因曾经组建了一家公司，向高校批发电脑，曾经帮助苹果向大学批量出售过麦金塔电脑，而且业绩不错。咱们主打的市场还是高校，那么找到他应该是不错的。或许，他还能在直销这一块打出一片天地。

很多事情的结果和影响，你很难在开始时准确预见到。这就是人生的美丽和多彩之处。

乔布斯也同样做了一件让世界吃惊不小的事：辞职，另外组建一家新公司。

乔布斯不想主动挑起战争，他是被迫出击。他所想反击的对手，就是自己的“孩子”，被坏人教坏了的、“不争气”的孩子——苹果电脑公司。而他最终所获得的影响，也和他开始时的预期和动机相去甚远！

就在这天召开的董事会会议上，乔布斯说：我想了很久，我得继续过日子，我该做点有意义的事。我才 30 岁。我不可能就此退休，无所事事地过完我的后半辈子！

然后，他向董事们描述了自己的下一步计划：开个新公司，为高校市场开发一款计算机。他承诺，新公司不会同苹果公司竞争，并且只会带走少数非关键的公司雇员。

他提出辞去公司董事长一职，但同时希望仍能与苹果继续合作。他甚至建议：或许，苹果愿意购买其产品的经销权，或者授权新公司的产品使用麦金塔软件。

对于乔布斯可能会聘请苹果员工，当时的董事长马库拉认为不妥：

“你凭什么带走人？”他质问乔布斯。

“别怕，我要带走的都是些普通的雇员，你们可能都不知道他们的名字，自然也不会想念他们的。况且，他们反正都准备要辞职。”

董事会初步谈论之后，对于乔布斯的决定表示理解，领导者中当时有人巴不得让这个刺头青早点离开，眼不见心不烦。甚至还有人提议，苹果公司可以向这家新公司注资，哪怕是占有 10%的股份。还有人建议，让乔布斯仍然留在苹果的董事会里。

这些建议，多数都被董事长马库拉和 CEO 斯卡利否决了。

当晚，乔布斯和他的五名反叛者一起，聚在自己家里吃晚饭。乔布斯说，他自己愿意接受来自苹果公司的投资，问大家的意见如何？

在座的人普遍认为，这样做不明智：最好现在一起辞职，就此和苹果一刀两断。

随后，乔布斯以正式信函的形式，告知斯卡利将要辞职的五位员工的姓名。

“史蒂夫，这些都不是普通的职员。”读完信的斯卡利有些不快。

“他们早晚都会辞职。”乔布斯答非所问，试图掩盖他的欺骗之词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在乔布斯看来，自己是诚实的：他们既不是部门经理，也不是斯卡利高层团队的成员。再者，斯卡利的重组已经让他们感觉不快。

可是，在斯卡利看来，他们都是重要人物：佩奇是公司的资深雇员；卢因是公司在高教市场至关重要的人物。况且，他们都参与过“大 Mac”计划，所有关于这个计划的进展和资料，都是苹果公司的私有资产。是不是应该使用，什么时候使用，都是苹果的独家选择权。他们的离开，同时带走的，可是公司的科技资产。

对于乔布斯的决定，斯卡利还不是很在乎，让他没有想到的是，他的高级团队成员对此十分愤慨。特别是他们不满丹·卢因离开。

长期以来，丹·卢因一直在抱怨和乔布斯共事困难，现在，他居然同意和乔布斯一起走，让很多人搞不明白，到底发生了什么。为什么乔布斯在突然之间变得有魅力了。

乔布斯的“叛离”，让苹果公司不少昔日的同事很不开心。随后，就是相互之间的指责和被指责，还有威胁将付诸法律的言语和文字。

有意思的是，乔布斯的辞职，在华尔街的投资者看来是件好事，苹果公司的股票也在那天因为这条消息，上升了 1 美元，涨幅接近 7%。

乔布斯留下一片狼藉的办公室，和一个已经被他摔破的相框，离开了他创建的苹果公司。相框里面是正在热烈交谈中的乔布斯，和被他求情好几次才答应来苹果公司的斯卡利。相片下面的题词是 7 个月前写的：“致伟大的想法、伟大的经历，和一段伟大的友谊！约翰”。

从那天开始，这段“伟大的友谊”将成为永久的历史！他们两个人在随后的岁月，再也没有相互说过一句话。随后的苹果公司，在斯卡利的主持下，决定起诉乔布斯。

乔布斯辞职之后，公司股票上升，按照一位分析师的看法：东海岸的股东总是对这些不靠谱的加利福尼亚人经营公司的能力不放心。现在，沃茨和乔布斯都走了，这些股东们都松了口气。

当时，只有雅达利公司的创始人、10 年前就已成为乔布斯良师益友的诺兰·布什内尔，对《时代》杂志表示了自己的担忧：他们会想念乔布斯的！乔布斯离开之后，苹果的灵感将从哪来？难道百事可乐味道的苹果，还会有美妙的传奇？

苹果股票价格的上升，倒是给乔布斯一个不错的告别礼物。当时，乔布斯拥有 650 万股苹果股票，占公司 11%的股份，市场价值超过 1 亿美元。在离开之后，他立即着手卖出自己的持股。花了 5 个月时间，他将所持有的苹果股票卖到只剩下 1 股。

他说：这样做的理由是，如果自己愿意，就有资格参加股东会议。

“愤怒”和“报复”，被很多人解读为乔布斯另创公司的唯一动机，特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别是这家新创公司和苹果一样，都是主打高校市场。

不过，面对苹果公司咄咄逼人的气势，乔布斯反倒很镇静。

他对《新闻周刊》说：我没有任何挑衅的意思。自己会永远记得苹果，就像所有男人都会记得自己的初恋女人那样。但是，如果有必要，他也很乐意反抗苹果公司管理层的挑衅。苹果公司威胁控告自己和同事的行为太过分，也令人伤心。这表明苹果已经不再是一家自信的公司。很难想象，一个市值 20 亿美元、拥有 4300 名雇员的公司，会害怕竞争不过 6 个穿牛仔裤的人。



第三节　商标很重要

如果谁让你付出 10 万美元，给你一个图片，然后给你 100 页的说明，告诉你图片的伟大意义，而且，那就是你应该采用的商标，你会很开心吗？甚至是激动得热泪盈眶？

至少，乔布斯是这样的。

让他激动的就是那个 NeXT 的商标，被人们称为“立方体”的设计！

该商标的最大价值，就是它的设计者的名字。其次，恐怕就是设计者给他的有 100 页的说明了。它精细到具体的角度，和色彩的说明。可以说，它也是“尖端科技”的结晶了。

离开苹果公司之后的乔布斯，享受着自由自在的环境，让他觉得自己就像是获得自由，可以翱翔天空的海燕。有了这种自由发挥，他带着自己的团队，在很短的时间内，就按照自己的意愿，一个接着一个地推出了在他看来优秀的产品。但是，让他难以面对的，却是一次次的商业失败！

在后来回到苹果，并且取得巨大成功之后，他说：被苹果解雇是他这辈子获得的最好的奖赏！实际上，他获得的最大收益，是离开之后，他独自创业所遭受的一次次失败。

失败，永远就是最好的老师。对于乔布斯，这一次又对了。

沿着自己的热情走，一直是乔布斯最自然的人生走法。体现他放纵的天性的第一个方面，就是对设计至美的狂热。

他为新公司选择的名称很简单：Next。言下之意，他将打造世界上的下一代科技产品，领先竞争者。

有了名称，要想与众不同，就得设计出一个世界级的公司识别标识——商标。于是，他通过关系，找到企业商标设计师保罗·兰德（Paul Rand）。1914 年出生于纽约布鲁克林的兰德，在当时已经 71 岁。他曾为一些知名公司设计过商标，包括 IBM、西屋电器、美国广播公司和快递

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商 UPS。

兰德当时已与 IBM 签订了设计合同，他要为乔布斯设计商标的意向，让 IBM 的管理者不快：同时再为另一家计算机公司设计商标，显然存在利益冲突。就在兰德犹豫不决时，乔布斯打电话给 IBM 的 CEO 约翰・埃克斯（John Akers）。埃克斯当时不在，非常执著的乔布斯就直接去找他们的董事会，最终联系到 IBM 的董事会副主席保罗・里佐（Paul Rizzo）。两天之后，里佐发现，想要让兰德拒绝乔布斯，已经是不可能的了。于是，他给了兰德放行的绿灯信号。

兰德飞到加州乔布斯的公司所在地，听取了乔布斯的构想：计算机是个立方体，很漂亮的形状，完美而简单。于是，兰德决定将商标设计成立方体，并且倾斜 28 度，活泼而漂亮。

随后，乔布斯问兰德是不是可以多设计几种可能的方案，让他来挑选。更为牛气的兰德表示：自己给客户设计，从来就是一件最终方案。我设计出的东西，你用不用都得付钱，没有备选。

对于这种看似很无理的霸道，乔布斯也没有选择，他需要兰德。带着一种赌徒心态，乔布斯付了兰德 10 万美元，作为商标设计费。事后乔布斯评价说：我知道，他是一个很纯的艺术家，同时也精于商道。他外表强硬得像个倔老头，内心却温柔得像个泰迪熊。

短短两周之后，兰德就带着自己的设计再次飞到帕洛奥图乔布斯的家中。他们一起共进晚餐，在餐桌上，兰德递给乔布斯一个雅致而颜色鲜艳的小册子，里面描述了自己的构思过程。册子的最后一页，是兰德最终敲定的商标。

兰德在那个小册子里写道：从设计、色彩搭配和定位来看，这个标识就是对比的杰作。倾斜角度活泼漂亮，它充满了随和、友善、圣诞贴纸般的自然，以及橡皮图章式的权威感。“Next”这个词被分成了两行，填补了立方体的立面，只有“e”是小写，从整个词中脱颖而出。兰德的小册子将“e”解释为“教育，卓越……”

乔布斯仔细看着最后一页的商标，停了一会，再抬头看了看兰德，随后拥抱了他。随后，乔布斯很小心地说：字母“e”上的暗黄色，如果能改成更为明亮和传统的黄色，是不是会更好一些？

兰德用拳头猛击桌子，半开玩笑、半权威地说：我这行干了 50 年，我知道自己在做什么！

商标的价值，对于一家新公司，到底有多大？是不是值得花 10 万美元去设计一个看上去也很普通的商标？

对于这个问题，仁者见仁智者见智。很多公司的商标是在不断变化的，在开始时，为了节省开支，会设计得比较简单点，造价低廉一些。随后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



兰德为 IBM 设计的一个商标

再慢慢改进。很多很成功的公司，所拥有的商标也非常平淡、简单。有的公司，却喜好看上去复杂兮兮的设计。商标体现的是公司领导人的品位和文化兴趣，是公司管理者文化的一个表现。

在乔布斯眼里，花 10 万美元，获得一个来自一流设计师手里的商标，值得。这意味着，他的公司，正在以世界级的感觉和身份起步，虽然自己还没有设计出任何产品来。

他记得，马库拉曾说过：封面设计，可以在很大程度上体现一本书的价值。同样，一家伟大的企业，也得从给人的第一印象开始，就映射出自己的价值观。

可能是觉得，两个星期 10 万的造价有点奢侈，于是，兰德提出免费为乔布斯设计个人名片。兰德想出了一个颜色丰富的设计方案，但他们却在"Steve P. Jobs"这个名字字母 P 后面的缩写符位置问题上，产生了长久而激烈的争论：兰德倾向于位置靠右，以便在印刷时比较清晰；乔布斯倾向于让缩写符离 P 近点，就放在"P"的曲线下，比较适合数字排版。

为了这样一件小事，引发了一个非常大的争论。最终，以兰德的让步而告终。在这里，所体现的恐怕不仅仅是什么样更美观的问题。艺术性的东西，仁者见仁智者见智，很多时候只是喜好的不同，视角的差异。但是，对于乔布斯，在输掉商标设计第一轮之后，这个免费的名片设计，为他最终扳回了一局，也算是打平了。他很开心、得意。

 第四节　看重产品设计

对于一台电脑，到底是应该先设计内部，其后再来设计外壳？还是应该反过来？

对于普通人，先搞一块电路板，设计好各种不同电子部件的位置，随

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后再来设计外壳，在不改变内部电子部件位置的前提下，尽可能美观，也是一个很好的设计理念，而且，也比较实用。毕竟，里面的电子部件才是真正“干活”的人。

对于乔布斯，这样的设计理念很愚蠢！在这时他的眼里，世界上多数的企业家都是一帮愚蠢、懦弱的家伙！

他花了大钱设计出了 NeXT 的商标，那么，他就得再花大力气来设计外壳。在有了漂亮的外壳之后，再让电脑工程师来设计电脑，就比较容易了。对于他这种逆向设计给设计师带来的麻烦，他似乎不是很在乎：任何事都是人做出来的，只要你想办法，你就会有办法[1]。

想让商标所蕴含的文化，尽可能完全体现在产品中，乔布斯就需要一位值得信任的工业设计师。他和几位候选人谈了谈，觉都不如哈特穆特·艾斯林格。

艾斯林格所在的青蛙设计公司[2]，在硅谷设有工作室，颇有名声。由于乔布斯的看好和推荐，这位乔布斯眼里的巴伐利亚狂人，已经和苹果签订了设计合同，有了不错的收入。

按理说，让艾斯林格再为苹果的竞争对手搞工业设计，有着明显的利益冲突，苹果公司当然不会答应，对于艾斯林格来说，也没有太大的价值。但是，对付乔布斯这样的不明事理的家伙，他也实在很为难。于是，他将球踢给苹果公司的董事会。

怎么做到让艾斯林格能为自己的公司搞工业设计，乔布斯再动了一回脑筋。这一次，他是不可能通过找苹果公司的董事会或 CEO“走后门”，来实现自己意愿的。苹果的管理层已经恨透了他，而且，目前苹果还在发起一场司法诉讼，来对抗乔布斯的敌视。

1985 年 11 月初，就在苹果对乔布斯提起诉讼五周之后，乔布斯给负责起诉事宜的苹果公司法律总顾问艾森斯塔特写信，要求对方取消诉讼，双方协商和解。同时，他告诉对方，让艾斯林格为乔布斯的公司搞工业设计，对苹果是件很好的事情。

他的理由是：NeXT 对于苹果公司的产品设计不是很了解，如果我们和其他也不了解苹果产品设计风格的公司合作，就有可能因为不小心，设计出外观看上去类似的产品。而哈特穆特则不同，他们了解苹果，能确保我们的外观设计中不会有这样的相似出现。因此，这对苹果、对 NeXT 都是好事。

读过乔布斯信的艾森斯塔特回忆说：他为乔布斯的厚颜无耻感到瞠目

---

[1] 这种理念，一度让他走向几乎崩溃的边缘。参阅后面的章节。
[2] Chiat/Day 广告公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结舌！你带走了我的设计团队，还自称对公司的产品设计不知情。况且，一年前，当乔布斯代表苹果，强迫青蛙设计公司，不为沃茨的遥控装置搞设计时，心里又是怎么想的。

碰了软钉子的乔布斯并没有就此罢休。他意识到，为了同艾斯林格合作，看来，他还是得先解决和苹果公司的法律对抗关系。几经努力之后，斯卡利愿意考虑撤销诉讼。

1986 年 1 月，他们达成庭外和解，不涉及经济补偿。作为条件，NeXT 答应了一些限制条款：乔布斯的公司只能搞高端产品直销给高校；他的 NeXT 公司在 1987 年 3 月之前不可以推出产品；NeXT 的机器里不能使用与麦金塔兼容的操作系统[1]。

在苹果公司看来，这样一来，乔布斯就得一切从头开始：从硬件到软件，让他好好折腾一回，费时费力，还可能是吃力不讨好。

世界万物，都是利弊兼备。苹果的如意算盘，短期对于乔布斯的公司是个不利因素，长远来看，对于苹果自己却是有害而无利。见识一般的斯卡利当时无法想到，小小的乔布斯，会有后来如此之大的威慑力。

最终，苹果公司终止了和艾斯林格所在公司的合同，让乔布斯如愿以偿。为了感谢这位仁兄的加入，乔布斯还特别花钱做了一份广告。

艾斯林格为乔布斯所在时的苹果做了让世界震撼的《1984》广告；也做过调侃 IBM 电脑的“我们真诚欢迎 IBM!”。这一次，乔布斯又买下了《华尔街日报》的一个整版，就是为了表示自己对艾斯林格的感谢：“真诚地祝贺 Chiat/Day 广告公司。我确信，离开苹果就意味着重生”。

如果苹果大方地让乔布斯使用它的操作系统，那么，乔布斯很可能就会将注意力放在硬件开发和软件的完善方面，这样一来，对于双方，很可能就是一个双赢的结局。擅长于卖糖水的斯卡利，还是无法理解科技公司的运行规则和其中的奥秘所在。

我一直觉得，让一个管理汽水的公司老总来管理一家需要不断创新的科技公司，这在一开始就已经注定了苹果未来的失败命运。汽水生产公司强调的是成本控制和相关的效率。而科技创新公司，需要的却是创新、领先和对消费者未来需求的超前预知。你得去创造需求，其后让消费者来接受你的需求。

这两者的差别太大了！可惜，当初的乔布斯就是一个愣头青，没有对商业智慧的基本理解！这也是他一再失败的缘故之所在。

---

[1] 这后者才认可，意味着让乔布斯做苹果电脑的兼容机。苹果一直反对这样做，直到多年之后。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第五节 不择手段追求完美

乔布斯顾不了那么多，他得按部就班，做他应该做的正确的事。

企业成功的关键，就是做自己该做的事情！特别是在对手出错的时候。对于这点的理解，乔布斯在模模糊糊之中，摸着石头过河。

和苹果的司法矛盾和解之后，乔布斯继续游说艾斯林格，用尽了手段，直到他决定终止与苹果公司的设计合同。1986 年底，青蛙设计公司终于能同 NeXT 合作了。

对于乔布斯个性理解深刻的艾斯林格，要求保持自己充分的自由，在这点上，他和保罗·兰德一样。就是这种艺术家的固执己见，让乔布斯喜欢和看重。他喜欢强硬的个性。

“有时候，你得对他采用大棒政策。”艾斯林格回忆说。

乔布斯自己就是某种意义上的艺术家，所以，他能理解充分自由对艺术家的重大意义。创作的事情，每个人都有每个人的不同风格，如果你喜欢一个人的风格，就应该给予他充分的自由发挥空间。爱屋及乌，就是选择和使用艺术家时最重要的一点。

很多人不理解这点：你是我花钱雇来的，你就得做我喜欢的事。在这里，人们将优秀的艺术家和普通的“艺术家”混为一谈，将艺术家当做是做“模具的”。

艾斯林格是乔布斯心目中的真正艺术家，他必须给他艺术家才有资格享受的待遇。不过，在他开始设计前，乔布斯和艾斯林格在一些基本点上达成一致看法：计算机外壳必须是绝对完美的立方体，每条边都正好一英尺长，每个角都是 90 度。他喜欢立方体，庄严、大度，而又温馨，如果再来点玩具的光滑感就更好了。

美感第一，功能第二，让他的电子设计师们很为难。电路板上电子部件多是小圆柱直线，和方方正正的形状，对于正方形和立方形有很好的相互适应性。现在，乔布斯搞成玩具式的，可是他忽视和玩具的一个大差别：玩具里面的部件只是好看，很多没有实际的功能；而在电脑里面，每个部件都得各司其职，配合团队的行动。

为了满足乔布斯的玩具设计理念，工程师们不得不加班赶点，重新配置部件的位置。

再者，从模具制造的角度看，完美的立方体设计，生产起来也比较困难：大部分模具铸造出来的零件都不是纯直角，而是会稍微超过 90 度，这样一来，把零件从模具中拿出来就会方便一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为艺术家的艾斯林格不管这些，他也不在乎成本。在艺术家看来，你的画笔就是上帝，就能够创造一切。所以，他的设计不存在更改的可能性。

乔布斯成为艾斯林格狂热的支持者。为此，公司必须支付大量额外的成本，来制作特殊的模具：每一面都必须分开，使用造价 65 万美元的模具，在芝加哥的一家专业机器加工厂制作。

当两个疯狂的艺术家在一起打造艺术品的时候，或许会给世界带来一份喜悦。但是，当他们在一起制造一部电脑，想在一个竞争白热化的环境下生存的话，失败就是必然的了。

在兼容机已经成功攻城略地的时候，乔布斯依然选择和苹果公司较劲，这第一步就是一个问号。

那时候，从大学学生宿舍起步的戴尔电脑，已经开始打造成功。电脑已经进入了以成本控制为主导的经营环境：谁的成本控制搞得好，谁的产品就会在市场上有竞争力。如果那时候，乔布斯以他对美感的独特领悟，走类似戴尔的路线，也有很大的成功可能。但是，他选择了跟苹果的对垒。

戴尔在 1984 年夏天开始组装 IBM 兼容电脑。1985 年，在获得来自父母三十万美元注资之后，开始生产拥有自我设计的戴尔牌电脑。由于充分意识到电子部件价格快速下降对于成本的巨大影响力，才用低库存的办法，来实现最有效率的成本控制，通过价格优势和对质量的良好控制，获得巨大的成功。

那时候的苹果系统，还有很多优势，也在高校市场拥有不错的商机。如果乔布斯及时作出调整，适应市场电子部件的供应变化，转而选择英特尔的部件，再和苹果合作，完善苹果操作系统的同时，完善应用软件，且控制好成本，他的苹果“兼容机”系统，也不是那么容易就被 IBM 兼容机军团所打垮的。

但是，由于这样那样的原因，乔布斯选择了高端和艺术。苹果也忽视了乔布斯的存在。世界由此而错过了一个转折的良机。

乔布斯在做奢侈品而非消费品。在这里，他可能没有想清楚：做电脑奢侈品，是很难做大的。赚点容易钱的可能性有，但是，想再造苹果二号那样的辉煌，几乎是不可能的。

在 IBM 兼容机出现和横扫大地之后，在大家都在拼价格之时，我记得，也有人做兼容机的奢侈品市场，在外壳设计和功能强大上面做文章，一台卖价好几千美元的电脑，也能在满地都是不到千元电脑的世界里，做得红红火火。

有很多关于乔布斯关注细节而疯狂的小故事：当他注意到模具在机箱底盘上留有微小的细纹时，他会飞到芝加哥，说服铸模工人重铸，直到完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美，成本自然是乔布斯的。而这种微小的瑕疵，是其他任何计算机制造商都能接受的。

不仅如此，乔布斯还为这家公司配置了一台价值 15 万美元的砂光机，用来去除模具面相交处的所有细纹。同时，在长时间的研究之后，乔布斯坚持要求将镁合金外壳涂为亚光黑色，为的是尽可能掩盖可能的瑕疵。

他还要求，显示器得有俯仰角度的调整功能，为此必须配置曲线优美的显示器支架。

就在市场大潮以成本控制为主的时候，乔布斯坚守对完美细节的关注。如果这时有雇员告诉他：这样做太贵了，他的回答就是：你真没劲！

受父亲小时候教导的影响，乔布斯一直坚持，要让产品的每一个部位看上去很优美，即使是那些顾客可能永远也看不到的地方。

对于他，自己的感觉，自己对于自己孩子完美的需要，才是最重要的。

如果你自己喜爱，就会有人掏钱来和你一起分享这种喜爱。为此，他甚至要求机器内部的螺丝，也一定要有昂贵的镀层，并且坚持让人把立方体的内部也涂成亚光黑色，即便只有维修人员才能看得到。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章 挫折造英才

多数人过的日子，安静得让人窒息！

离开苹果自己创业的乔布斯，没有想到居然有机会和一个特殊的人合作一回，并且从他那里获得很多的知识和智慧。这个人就是来自德州的富豪、华尔街人眼里的暴发户、美国普通民众心中的英雄，一个即使像 GM 这样的企业巨人也不得不花巨资“贿赂”让他封口的人。

他给了乔布斯一个成功的秘密：

除了坚持，没有任何秘诀。

成和败的区别，就是受挫时是否放弃！

他的经历给了乔布斯很深的启迪，让乔布斯得以成熟和增长智慧。



第一节 殊途同归

早在 1954 年，美国海军就发明和应用了一种叫做价值工程的节省成本的方法，只向消费者提供功能所需要的成本支出。当初提出这一思路的初衷，是为美国军事制造部门节约成本。在当时，很多军工产品都造得尽可能“扎实”，而没人问是不是必要。

价值工程强调以功能为主，来细分部件的寿命需要和造价大小。一件产品是一个小系统，你所有部件的付出必须以整个产品的功能为主来考量。在满足主体功能之外，多余功能付出就是成本上的浪费❶。

---

❶ 我在浙江大学管理学院读研究生（1983～1986）时，一位师兄还基于统计学里的逐步回归分析法原理，设计了一个叫做“基点分析法”的分析思路，为自己在国际价值工程学术界赢得了一定的声誉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价值工程分析方法，很快就因在节约资源、提高效用、降低成本方面的巨大价值，而引起了世界各国的普遍重视。到 20 世纪 50 年代，日本和联邦德国就已经开始学习和引进了这一方法。1965 年前后，日本人从这一方法的受益，已经远高于美国人了。

不过，在我看来，这种方法也有它的缺陷：就像一个很势利的个人，在款待远方的来客，只用“足够好”来表示主人的热情。

对于很多一次性的和普通的消费品，这种方法的价值颇大。但是，对于有保存价值，有艺术欣赏价值的物品，即使是汽车这样的产品，太看重“足够好”，有时是不够的。不然的话，就不会有不同汽车之间价格差距会如此之大的问题了❶。

这也是为什么，早期进入美国市场的丰田和本田，在美国消费者心目中，留下的就是垃圾产品的“美誉”了。它们远没有美国产品来得结实。

华尔街的投资家说：永远不要对抗市场的大流！也就是说，你最好是跟着趋势投资，不会吃大亏❷。

巴菲特说，投资时不要在乎市场的走向，心目中设定一个固定的标杆，按照自己的标杆行动，市场最终会自我调整，在疯狂和压抑之后，回归正常和合理。于是乎，你就可以充分利用投机者的压抑来低价购买，再利用投机者的疯狂，来高价卖出，从中渔利！

这和当初马谡的“居高临下，势如破竹”的理念，有着很大的类似之处❸。

世界上的任何策略都是相对性的，同样的策略，即使在同样的环境下使用，也还得看主宰者是谁。胆量和胆识，才是制胜的根本。

无论如何，乔布斯当时是不是做对了，仁者见仁智者见智。

结果，倒是很让人失望。

像猴子一样坐不住的个性，追求完美不顾成本的“愚蠢”，让乔布斯在离开苹果之后吃尽了苦头。随后，又是这些苦头，最终让他领悟到，经营企业到底是在干什么和应该干什么、可以干什么。乔布斯的天才是挫折磨炼之后的结果！

一位当时的雇员在事后回忆说：

他从来就不是安静地坐着开完一次会议的。他的屁股就像猴子，坐不

---

❶ 当然了，你也可以说这是广义和狭义功能的差别所致。

❷ 有兴趣的读者，可以参阅我的：《价值投资》（汪翔 著，崇文书局）。

❸ 我觉得，即使他按诸葛亮的意愿“当道扎寨”，也很可能逃不脱失败的命运，不过倒是有可能保住他的性命。诸葛亮对于“抗命不遵”的惩罚，历来就是杀无赦。他是不会宽容“将在外军令有所不受”的灵活机动行为的。喜欢以自己意愿，采用酷吏来显示威权，也是他死后国家一战击垮的根源所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

住，并且缺乏最起码的耐性。他会不停地在那动来动去。一会儿跪在椅子上，一会儿可能就懒散地窝在椅子里，再一会儿，他则会跳出椅子，在身后的黑板上乱涂乱画。

他怪癖很多，喜欢咬指甲[1]，还喜欢用他那令人胆怯的认真劲盯着说话的人。他的手有些莫名其妙的发黄，还会不停颤动。

他缺乏最起码的与人交往的技巧，当你说出在他看来不是很高明的意见时，他似乎早有准备，快速地以贬低和羞辱你的方式显示自己的聪明。

从小被父母亲遗弃，在他的心灵上留下了巨大的创伤，他自己无法回避。而他所生活的蓝领家庭背景，让他从小缺乏基本的儒雅风范的训练。

蓝领工人所特有的直率，对于一些人是件好事：它让你觉得他很亲近。但是，对于另外的人，则让你觉得他很粗俗和对自己缺乏最起码的尊重。

虽然乔布斯很粗俗，但是，他很多时候也只是骂骂而已，很少因为你拿给他"垃圾"的东西，而轻易将你炒鱿鱼。

解读乔布斯，得深入和细致。他能成为一个有魅力的领袖，自然有他的优势和魄力。对于一个不善于掩盖自己个性丑陋一面的他而言，还能有一帮子英才愿为他鞍前马后打拼，也不是普通人可以做到的。

对于他追求优雅，不顾成本这点，也是仁者见仁智者见智。对于一家以高端产品为主打的科技公司，在他愿意支付 10 万美元设计一个商标之后，如果他不将自己的总部设计得富丽堂皇，似乎也缺乏一致性。

对此，却有人不能理解。有一位曾经的雇员评论说：

"在 NeXT 最初的 10 名雇员中，有一位室内设计师，负责对在帕洛奥图租赁下来的一处办公楼进行装修，以作为公司的总部。那是公司成立之后的第一个总部。那栋大楼是新建的，租下来时已经很漂亮和新潮。但是，乔布斯觉得不够品味，和自己的风格不够合拍，硬是命令部属将内部设施全部拆毁，重新设计，重新装修，以体现乔布斯所需要的风格：墙壁换成了玻璃，更为明亮和温馨；地毯换成了浅色的硬木地板，更为高雅和大气。喜欢赤脚的乔布斯，走在硬木板上，比走在柔软的地毯上，要舒服很多。"

对于乔布斯的要求，我不觉得很过分。很多时候，我们做企业时也会做类似的事情，就是为了一份雅致和更高的品味。做生意，有些看上去不是很"实在"的开支，你还真的不能省。公司的形象，也是经营的一部分，很多时候还是很重要的一部分。

类似的"奢侈"，在 1989 年，公司搬到雷德伍德一个更大地方时，又再上演了一次。不过，这次的动作似乎更大一些：尽管大楼是全新的，但他还是坚持要将电梯挪走，让大堂显得更为恢弘。不仅如此，他还在大堂的

[1] 人们喜好咬指甲，很可能是因为心神不定，缺乏安全感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中心，委托贝聿铭设计了一段宏伟的楼梯，看上去就像飘浮在空中一样。

在美国，如果是一栋新的商业建筑，在出租之前，楼主会和租户商量可能的室内设计方案。通常，楼主有义务按照普通的标准提供装修的费用，并且完成装修。这个装修的结果被称为“白盒子”。如果租户愿意的话，楼主可以选择，直接给租户同样数额的补偿金，让租户按照自己的意愿去设计自己的风格。这样做的结果是避免不必要的浪费。

很多时候，我们做企业也是这么干的，这也是很多美国公司愿意做的事情。所以，在美国，商业装修是一个很大的市场，每一次改变租户，都会有一个大的装修改变工程出现。而且，每一家在豪华地段出现的新公司基本上都是富丽堂皇。

只是我不太明白，为什么有人用这种对商业基本上没有概念的人的评论，来衡量乔布斯的金钱观?

据说，乔布斯的要求在当时让装修商很为难，觉得很难实现，最终，在乔布斯的坚持下，还是做到了。多年后，乔布斯把这款楼梯的设计风格，变成了苹果专卖店的标志性特色，苹果公司的标签之一。看来，当初他的坚持，还是对的，值得的。

还有一点值得关注的是，乔布斯是个佛教徒，他对于风水很看重。空气对流的顺畅、光线的温和和充足，也是他看重的。再者，优美的环境，对于忙于创新的雇员，也是良性的帮助，虽然影响效果很可能是无形之中。

 第二节 第一部电子书

乔布斯的第一款电脑主打高校的高端需求，这一战略是不可改变的。当时，以戴尔和康佩克为代表的 IBM 兼容机，已经在美国各地的低端市场异常猖獗。再加入到这一块去争夺，对于乔布斯来说不是很有意思。如果他计划主打低端市场，他就应该像个车库公司一样，一切以节省为主。

但是，这时候的他，显然是以奢侈品的风格在造就高端产品。

为了确保对市场方向的准确把握，在公司成立的最初几个月，乔布斯和他的雇员四处奔波，走访校园，征求意见。

在哈佛大学，他们遇见了正在就餐的莲花软件董事长米切尔·卡普尔。卡普尔正往面包上涂黄油，乔布斯看着他，半开玩笑半认真地问：“你听说过血清胆固醇吗？”

卡普尔也以同样的口吻回答：“我们做个交易，你别评论我的饮食习惯，我也不谈论你的性格。”

就此，两位成为合作者，莲花公司同意为 NeXT 操作系统编写数据处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理程序，以对抗在 IBM 兼容机上日益普及的微软的 Excel 软件。在数据处理这一块，莲花公司也是巨无霸之一。特别是在商业市场这一块，他一度甚至压过了微软的锋芒。

有人说，在和人打交道这一块，乔布斯不是很擅长。这句话听起来好像很对，实际上是错误的。谈这事时，你得看他乔布斯是在和什么样的人打交道。如果和“蠢人”打交道，他是很粗鲁和无礼、缺乏教养。但是，如果和他喜爱的人打交道，他依然得心应手。乔布斯得以成就一个个辉煌的，不是他对于技术的精湛，而是他对于美感的把握，对于消费者的“溺爱”，和对于雇员与消费者的煽动本领。

很多人在评价奥巴马总统时也曾经给了类似的结论：奥巴马更擅长于对很多人高谈阔论。在个人层面和小团体之中的交往，很多时候，奥巴马表现得不是很自然。

当然，再不自然，奥巴马也不可能像乔布斯那么粗鲁和“缺乏教养”。如果乔布斯还活着，如果他想竞选美国总统，他有很大的胜算。他的优势不仅仅体现在他一再成功改造世界这点，还体现在他站在演讲台上，给观众带来的人格魅力![1]

到了 1986 年时，乔布斯已经越来越意识到电脑使用功能的重要性了。

苹果电脑一直被 IBM 兼容机打压，最重要的一块，就是应用软件对抗上的失利。当然，苹果电脑价格上的劣势也是一个大问题。

为了克服这个弱点，乔布斯注意到预装电子字典的意义。那部电子字典是他的一个雇员，按照他需要更多内容的指示，而创造性地开发出来的。

将士用命，就是一家公司得以获得竞争优势的重要一点。这位开发了电子字典的雇员，是工程师迈克尔·霍利（Michael Hawley）。有一天，喜爱古典作品的他，买了本新版的莎士比亚作品集。随手翻阅时，他在编辑的名单里面，看到了一个自己熟悉的名字。

反应快速的他立即意识到，自己的公司或许有机会拿到他们的排版，而且，如果对方同意，还有可能将这本书预存在 NeXT 的新电脑里面。

莎士比亚作品在美国的地位，在中国好像还没有可以对比的对象。从中学开始，学校就教这位老先生的作品。记得刚到美国时，在大学校园里，有人问我“莎士比亚大楼在哪里?”“就是莎士比亚的莎士比亚!”

当时，我不明白他在讲什么。结果，这位白人老兄转身离开，边走边唠叨：真他妈大傻帽，连莎士比亚是谁都不知道!

对于在美国接受教育的人来说，这名字大概相当于当年毛泽东般的如雷贯耳。

---

[1] 关于奥巴马的故事，参阅我的：《奥巴马大传》（汪翔，长江文艺出版社）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有了这本免费的电子书，很多顾客就多了一个购买的理由。于是，他电话告知乔布斯。对方觉得这个主意很棒，很快，他们就一起飞到了英国的牛津。霍利还记得，那是 1986 年春天一个美丽的日子，他们在牛津郡中心的出版社大楼见到了出版社的负责人。乔布斯向对方提出，以一次性支付 2000 美元，外加每卖出一台电脑再支付给出版社 74 美分的代价，来获得牛津版莎士比亚作品集在自己电脑里面的使用权。

为了让对方觉得这是一个对自己有利的好买卖，乔布斯强调说：这对你们而言是笔没有成本开支的收入。你们还将因此而走在时代进步潮流的前列，这在声誉上，对你们也有好处。

乔布斯说到点子上，很轻易地获得出版社的认可。随后，他们继续努力，最终，将一部字典、一部百科汇编和一部《牛津引语词典》，预先装在 NeXT 电脑里面，让自己成为实现可搜索式电子书概念的先驱之一。

现在看来，这是很小的一步。可是，你可千万别小看了这一步！

如果当时的乔布斯或他们的部下，能再大胆地放开想，或许，他们还能获得在互联网时代搜索功能的理解，其后很可能就没有雅虎的机会。再后者，谷歌也会多一个竞争对手。创新和敢想，在科技领域还真的没有，也不应该有边界。

美国的天空很高很晴朗，但是，如果没有个人思维上的肆无忌惮，再高的天空，对于麻雀的价值也不会太大。

再者，那个按照卖出电脑台数付费的经营模式，是不是就是后来，让苹果彻底打败一大堆音乐从业者的 99 美分音乐下载经营模式的鼻祖？

乔布斯在自己的经营过程中，慢慢积累了很多暂时看来很小，今后看来价值很大的创新。当年的乔布斯不可能想到，今天电子书“泛滥成灾”的现实。更想不到，当年自己喜欢坐在书店看看书，喝点咖啡，吃点小点心的那份雅趣，会因为电子书的流行而消失。书店的破产和败落，又在无形之中改变了人们的生活习惯。

更有甚者，电子书的普及，还给人带来了大量没有预见到的影响。

电子书不再依赖于纸张，以磁性储存介质取而代之，大大减少了木材的消耗和空间的占用；方便的多媒体添加，丰富了知识的载体，增加了阅读的趣味；由于互联网快速发展，传统知识的电子化，方便了知识的传播。

制作方便和成本低廉，使人们获取知识的成本得以降低。对于光线的较低要求，文字大小和颜色可以调节，不再会演绎出“凿壁偷光”故事。使用外置的语音软件进行朗诵的功能，方便了那些视力不好的读者，对于人们的语言学习，也增加了一个良好的辅助手段。

当然，电子产品的泛滥，也有潜在的社会问题。再者，纸质书带来的很多独特的优点和阅读享受，在电子书普及之后，也就慢慢成为历史了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 精益求精的车间设计

接下来就是设计产品和生产车间了。设计电脑，先要确定用哪种芯片。因为，制作电脑时，硬件部分最关键的就是芯片。

在当时的市场上，已经有好几家公司在制造芯片。如旭日东升般的英特尔，它凭借"摩尔定律"打造了一个传奇。而苹果电脑开始选用的是摩托罗拉的芯片。从此以后，苹果和采用英特尔的 IBM 兼容机之间，就在两股道上跑车，"人各有志"了。

戴尔电脑的发迹靠的是尽可能使用标准化的部件，让大众化和标准化来实现自己的低成本化，造就成本上的竞争力。可是，个性倔强的乔布斯却不想大众化。

他可能一直记着妈妈说的那句话：你是我们专门挑选的，你从开始就与众不同！

与众不同和非同凡响，一直就让他激情满怀，孜孜以求。那些东西，似乎才是他真正的灵魂所在。

在 NeXT 电脑的设计和芯片的选择上，他也是一样的固执。

他不让使用现成的芯片，而是要工程师们设计定制的芯片，实现在一个芯片上集成多种功能。在这里，乔布斯犯了一个错误：将自己的战线铺得太开。专心致志做好一两件事情，才是企业经营成功的基本。集中优势兵力的意义，在这时被他的狂热所掩盖。

他已经是英特尔领导者的好朋友了。如果他认真研究一下英特尔的成功，和他对手所面临的尴尬，他就应该注意到，关注和创造优势的重要性。

可惜，他没有。

几个人的公司还要在芯片设计上搞突破，不是一件容易事。在此基础上，他还在不断提出更高的要求，结果就可想而知了。英特尔的成功之道，在于阶段性地推出满足阶段性要求的功能，并且做到最好。其后，再来谋求下一步的进步。所以，即使是对手在速度上一次次领先的情况下，还是被自己最终打得落花流水。

乔布斯的高标准严要求，让他的设计团队苦不堪言，结果，他的电脑推出时间比预计的一再延期。

等到最终和市场见面时，人们问他：对于你们产品的一再推迟上市，有什么评论？

"推迟？什么意思，这种产品在技术上已经比对手早好几年了。"文不对题，答非所问，也是那个年代乔布斯喜欢做的事情之一！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在设计产品的同时，乔布斯也开始合计开建自己的全自动化、超前的电脑制造和组装生产线。对于生产线来说，如果功能就是生产，那么，你按照这个要求来做就得了。但是，乔布斯想要的，似乎还远不是“生产”，他需要的还是“好看”和“展示”。

于是，为了美观，他又事必躬亲，让设计和施工的人按照他的意愿，一次次地修改。这涉及三个地方：流水线的设计；车间的设计和家具配置；还有颜色的选择。

在配色方面，他让人把机器和机器人喷涂了一遍又一遍，以确保厚度。墙壁被刷成博物馆式的纯白色，并且还在工厂里摆放着价值 2 万美元的黑色皮座椅，这些都和麦金塔工厂的设计和摆设类似。

为了和 NeXT 公司总部的设计统一，他还让人修造了一截定制的楼梯，和公司总部的一模一样。此外，他还让人重新配置了总长为 165 英尺装配线上的所有机器，目的是，当流水线开始作业时，从右向左的移动顺序，能够让站在观景台上参观的人，看到更漂亮的生产流程。

一次对日本车间的参观，让他喜欢上了由丰田开始的看板管理[1]理念。看板管理强调的是信息流和物质流的管理同步。很多人只注意到对物质流动的管理，而忽视了对相关信息流的管理，结果形成低效率。在没有电脑的年代，人们就用黑板来跟踪物流信息，并且让看着它管理成为一项重要的工作。

“何物，何时，生产多少数量，以何方式生产、搬运”，就是看板管理中的几个关键词。在回答这些问题的时候，通过“看板”来实现对工序之间物流或信息流的管理。

这种管理模式，最初是由丰田汽车公司在 1950 年代，受超级市场运行机制的启发而设计出来的，一种生产、运送之中指令的传递工具。

在根据看板原理设计好车间之后，乔布斯就有和参观者分享的冲动。

按照他的要求设计出来的苹果的生产流程为：原始电路板从装配线的一端进入，20 分钟后，做好的电路板再从另一端出来，完全无需人工接触。机器和机器之间能够相互协调、相互合作：只有当负责下一个流程的机器能处理另一个零件时，负责上一个流程的机器才会开始执行自己的任务。

这时候的乔布斯，对于雇员似乎苛刻有余，爱护不足。很多雇员不得不每周工作 90 个小时，一天 12 个小时之久。

NeXT 的早期工程师里，大卫·保尔森（David Paulsen）就是一个代表。他回顾说，自己在乔布斯手下一干就是 10 个月，每周工作 90 个小时。即使如此，很少也很难获得来自乔布斯的肯定和欣赏。在一个周五下午，

[1] 看板管理：Dashboard management，又叫做 Kanban Management。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们正在埋头工作，乔布斯走进来，丢下一句：你们现在做的，真是很无聊！

在这种高强度工作还不得好报的环境下，保尔森待了 10 个月就辞职不干了。

在保尔森的怨言被媒体知道之后，《新闻周刊》曾经为此采访过乔布斯，问他为什么要对员工如此严厉。

乔布斯回答：这样做是为了将公司做得更好。我的部分责任是确保质量，必须严格。可是，有些人却不习惯那种追求卓越的工作环境。

在这里，乔布斯所采用的，是一种通过制造紧张和压力，来让部属更有干劲的管理方法，强调的是狼文化。不过，他不强调相互之间的残杀，而是让雇员感觉到压力，让他们明白，自己必须做得更好，必须不断挑战自己的极限。

因为，完美是没有上限的！

与此同时，他也知道，怎样采取恩惠的胡萝卜政策来鼓励和奖赏有所成绩的雇员。从这里开始，他在慢慢摸索和形成富有乔布斯特色的管理风格。

还有一个手段是：不给下属足够的时间！让他们去做看上去不可能做成的事情。在每一次成功突破之后，就是理念和心态上的一次巨大飞跃。

所以，在乔布斯的工作环境下生存下来的雇员，都是与众不同的家伙。他们的心态，他们的行事作风，他们挑战不可能的胆识，都是在其他环境下成长的雇员所不可比拟的。

1985 年底，乔布斯的 NeXT 公司，在圆石海滩举行了公司成立以来的第一次外出集会。在那里，他要求自己的团队做到让第一台 NeXT 电脑在 18 个月内出货。

按照当时的进度，那是不可能的事。一位工程师建议他现实点，将出货期推到 1988 年，给他们至少 24 个月的时间。

乔布斯不同意：行不行都得做到，理由很简单，科技发展很快。如果我们动作太慢，等咱们做出来了，我们做的产品可能就已经被淘汰了，成为一文不值的垃圾。

压力产生动力，动力带来奇迹。这就是乔布斯的神奇之一。使用这种方法能够产生良好效果的，恐怕也只能是在乔布斯眼里的天才身上。对于他口中的蠢材，恐怕需要相反的，以鼓励和奖励为主的怀柔政策了。

当时的乔布斯，那么急匆匆地想拿出产品，特别是在手下雇员觉得不可能的情况下，还是做不可为而为之的事情，事后，人们在怀疑：是不是乔布斯已经没钱继续搞下去了？

站在黑板前给大家讲解按时完成重要性的乔布斯，并没有提钱不够的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问题。他强调说：我觉得我们必须赌一把，而且，我认为，如果错过了这个截止日，我们的信誉就会受损。

开始时，乔布斯自己为 NeXT 公司投了 700 万美元。按照他们当时的资金消耗速度，这笔钱只能撑 18 个月。所以，有人说：如果那时还无法通过出货获得收入，他们就没钱了。3 个月后，也就是 1986 年春天，他们再一次集会在那个名字叫“圆石”的海滩。这一次，乔布斯开场就警告：蜜月结束了！

到 1986 年 9 月第三次在那里集会时，乔布斯却不再提工作时间表了。所以，人们说，由此看来，乔布斯的 NeXT 公司已经走上了财政末路❶。

 第四节 兰博式的金主

需要资金是肯定的，倒不是因为乔布斯自己是不是能拿出足够的资金，来打造一家自己喜爱的企业。乔布斯自觉，对于经营企业，还是有很多地方他一个人玩不转。

过去，他靠请马库拉这样的人来帮忙。第一次请来的那位韦恩，胆小如鼠，并且对于当年的自己缺乏信心，十二天后就当了逃兵。

随后请来的马库拉，虽然开始时做得不错，让自己基于苹果二号大赚了一笔。但是，基于马库拉的要求，请来了一位会自以为会合作很好，卖糖水的斯卡利，结果，自己被人从自己的基地驱赶出来。

这一次，他学乖了。一方面，他得找到合作者，和他一起承担风险，让自己能够留下足够的后备资金，以防万一。同时，这个投资者不能再对自己指手画脚。今天的乔布斯和当初的很不同，已经在很多方面颇有见地，不再是个孩子。

边干边学，就是他悟出的最好策略，在此基础上，找个好帮手。

在有了想法之后，到 1986 年底时，乔布斯就开始向风投公司发招股说明书。他的要价是：300 万美元现金可以购买获得 NeXT 公司 10%的股份。他的计划是，就此卖出那么几个 10%。按照这个价码，他对整个公司的估值为 3000 万美元。

---

❶ 这也是乔布斯的那本授权传记作者的观点。可是，我怎么想都觉得写得很无聊：乔布斯离开苹果时，说苹果是一家 20 亿美元的公司。而那时他卖掉的个人股份，按照传记作者的说法，占有苹果 11%的份额，并且说乔布斯出卖股票获得了一亿美元资金。如果是一年之内卖出，在扣除了大量的资产增值税之后，被政府吃掉不少倒是可能。即使在这样的一亿美元资金面前，乔布斯那区区 700 万美元的投资之后，居然就能让他缺钱，似乎也太没有谱。那本传记里有好多类似的离谱！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么会是3000万？他也没有谱：自己投资的700万已经快烟消云散了。再继续做下去想要搞出名堂，恐怕也得再注入2000万。如果能找到2100万的现金注入，自己就得出让70%的公司股份。这样算来，自己已经投资的700万，也只有30%的价值。从短期来看，自己也没赚几个钱，而且还折腾了这么长的时间。

只是，已经消耗的近700万美元，除了体现在优雅的商标和时髦的办公室之外，似乎也没有看得见的成绩：既没有收入，也没有产品，还没有产品即将投放市场实现营收的迹象。乔布斯当时的公司性质，就是一个刚刚开始创业不久的小公司。在硅谷，这样的小公司太多。而且，乔布斯计划主打的市场和设计中的产品，不是很被人看好。同时，对于他在苹果公司的经历，看好的人也很少。所以，他在附近没有找到心动的风投公司。

人呀，有时就是这样：你得做自己应该做的正确事情。在你做事情的时候，一不小心，你就会获得意外的惊喜。

这不，乔布斯的故事不被硅谷的大佬们喜爱，却被一个远在德州的小个子喜欢上了，而且，还喜欢得神魂颠倒。这个小个子名叫罗斯·佩罗(Ross Perot)，是个美国历史上富有传奇色彩的人。在和乔布斯接触时，佩罗的精彩记录是：他通过创办电子数据系统公司[1]，大赚了一笔，好几十亿美元。

佩罗因为创建了EDS公司，并且成功上市而发财。在1968年公司上市之后，股价从16美元1股，几天就冲到160美元的股价。佩罗由此上了当年《财富》杂志的封面，并且被称为“德州富得最快的最富有者”。在1973～1974年美国经济衰退时，他又因为股价的大跌，以一天4.5亿美元的损失，而成为纽约证券交易所自1970年以来，单天个人损失最大的股东。

到了1980年代，全球最大的汽车公司GM，已经拥有100多台IBM生产的大型机，成为除美国政府以外的第二大计算机用户。在1984年时，GM用于内部数据处理和办公自动化的开支，已经是以10亿美元计。在那一年，GM出资25亿美元，以现金和换股的形式，购买了EDS的控股权，作为条件，佩罗成为GM的董事会成员。

入座GM董事会之后，以1133万股成为GM最大的股东，自己对EDS的持股下降到45%，也还是第一大个人股东。随后，佩罗就开始跟董事会较劲，希望以他个人的方式来重振GM的雄风。

结果，却让他很失望：让GM恢复生气就像教一只大象跳芭蕾舞。你

---

[1] EDS：Electronic Data Systems。几经转手之后，惠普在2008年5月，以139亿美元的价码收购EDS，让他成为惠普的下属公司。在没有了EDS之后，佩罗又在1988年和他的儿子一起再办了一家公司，并且在2009年9月时，以39亿美元的价格，卖给了戴尔电脑公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要找到它身上最敏感的部位，然后用刺激棒不断捅它，它才会有所反应。

佩罗认为，GM 是一个拥有太多经理餐厅和专用高级轿车的庞大的官僚机构。

对于佩罗的指责和讽刺，GM 的董事长罗杰·史密斯则反唇相讥：与佩罗的办公室相比，他自己的办公室看上去更像一个贫民窟。

合作才两年，他们之间就有过好几次的公开争论，并且被媒体大肆渲染。

GM 的董事们忍无可忍，决定买回佩罗的全部股份，让这个德州牛人离开。1986 年 10 月 25 日，双方达成协议，GM 用 7 亿美元现金，购买他所持有的 GM 全部股份，GM 提出的唯一的条件，就是佩罗停止对 GM 作出任何批评。

在随后的记者招待会上，得了便宜的他声称，这 7 亿美元完全是“贿赂”。GM 董事会用足够建一个全新汽车制造厂的 7 亿美元巨资，用来付给他做“封嘴”费，简直就是道德败坏。

没有 GM 的董事会陪他玩之后，他倒是开始“老实”一点，安安静静地工作。对于工作，他有特殊的喜爱；他说：对许多人，工作是件辛苦而乏味的事。对我，整天在办公室工作，所见识的大量趣事，让我每天都过得精彩无比。

在和 GM 的恩怨了结之后不到一个月，他就因缘结识了乔布斯。当时，被苹果扫地出门的乔布斯正准备创办 NeXT 公司，以图东山再起。那天晚上，佩罗无意中在电视里看到乔布斯畅谈 NeXT 的美妙前景。乔布斯是一个很擅长于演讲的人，他口若悬河，滔滔不绝，他的目标、理想和激情，让喜欢这一招的佩罗，很快就喜欢上他了。

那是 1986 年 11 月的事。那天，佩罗碰巧在看美国公共广播公司的一部纪录片《创业者》，其中有一部分是关于乔布斯和 NeXT 公司的。在看完电视的第二天，佩罗就打电话给乔布斯：如果你需要投资者，给我打个电话。

来得太巧，乔布斯有点受宠若惊。在他仔细研究了佩罗这个人之后，他觉得，要价 300 万交换 10%的股份，价码太低，而且，他也不会有兴趣。

花了大约一个星期的时间，乔布斯一直在合计，怎么样跟这个德州牛仔谈价码。他有钱，也喜爱激情和创新。一周之后，乔布斯给佩罗打电话：我们可以谈谈合作的事宜，你注资，我们一起将公司做大。

其后，佩罗雇来几个对电脑硬件和软件比较在行的人做助手，一起飞去加州，当场评估一下 NeXT 公司的价值和潜力。对方的名字，都大名鼎鼎，大家都很熟知。佩罗觉得，乔布斯能够创业搞出一个苹果，他就有本事再搞出第二个。他自己不就是这样?!

事后，他对《纽约时报》的记者说：投资乔布斯的公司，是他在计算机行业从业 25 年来，所见过的投资机会中风险最小的。当时，我请了一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专业人士去看了他们的硬件，他们都被震住了。史蒂夫和整个 NeXT 团队是我所见过最认真的完美主义者。

按照这种说法，如果当时乔布斯开口再大一点，他也还是会接受。因为，风险最小，实际上就是意味着：要价最低，太低。

这也是“臭味相投”的结果：佩罗喜欢完美，乔布斯也是。佩罗喜欢奢侈的办公环境，乔布斯喜欢将工作相关的一切，都搞得完美和富丽堂皇。

在这里，我们看到，乔布斯的那些完美的要求，在这里倒是发挥了巨大的价值。如果他造的是一个破破烂烂的车间，和简简单单的电脑，那么，他会让佩罗产生兴趣吗？答案恐怕就是否定的！这样一来，指责他过于完美的人，是不是就没有故事可写呢？

佩罗很看重这次机会，有好几个方面的原因：其一，他以前错过了微软的机会，他不想再错过打造第二个苹果的机会；其二，他刚刚从 GM 出来，有不少的现金，需要投资机会，需求和供给在这里碰上了；其三，他确实喜欢乔布斯的那股冲劲和燃烧的激情。

“乔布斯是我所见到过的最不寻常的年轻人，在美国工业界还没有一个年轻人能比得上他，他们已经在写世界上最激动人心的诗篇，我是试图帮助他们完成一些句子。”佩罗后来对媒体这样说。

对于佩罗来说，投资 300 万也不是什么好玩的。千万才是他喜欢的投资规模。在几次谈判之后，双方达成交易：乔布斯再投入 500 万美元之后，佩罗注入 2000 万美元，买下 NeXT 公司 16% 的股份。这样算来，佩罗对 NeXT 的估值，在这些注资之后，大约为 1.25 亿美元。

在和乔布斯的合作中，他倒是很合作，远没有在 GM 时那么刺头。在同乔布斯会面谈妥条件之后，喜爱骑马和赛马的佩罗对年轻的乔布斯说：赌赛马时，我只挑选骑师，挑选马匹并驾驭它们则是骑师的事情。你们就是我在赌的骑师。现在，一切都交给你们了，你们看着办吧。入股之后，佩罗作为乔布斯公司的董事会成员，不久之后，由于新公司“佩罗系统”公司的建立，他连这个职位也辞掉了。几年之后，佩罗的这笔投资获得了相当不错的回报。

佩罗比乔布斯年长一大轮，是他的长辈。乔布斯好像一直喜欢和特定的长辈打交道，希望从他们那里获得智慧和指点。而佩罗又是他所见识过，并且有机会合伙投资的最成功的企业家之一。

在入股乔布斯的企业之后，喜欢热闹的佩罗，就经常带着乔布斯和一些有来头的人物见面，扩展乔布斯的社交圈。

有则故事：在一个旧金山举办的正式晚宴舞会上，佩罗向来访的西班牙国王胡安·卡洛斯一世，介绍了乔布斯这个他口中值得一见的重要人物。结果，两位很快就进入佩罗描述的“兴奋无比的谈话”中。最后，卡洛斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一世写了一张纸条递给乔布斯。

乔布斯则告诉佩罗："我卖了一台电脑给他。"

佩罗对乔布斯喜爱有加。他走到哪儿都会讲些关于乔布斯的传奇。在华盛顿的国家记者俱乐部，他把乔布斯的人生故事，夸大成一部恢弘历险记：他穷得上不起大学，也没有工作，一天到晚就待在自己的车库里摆弄电脑芯片和电子部件，那是他唯一的业余兴趣。他的父亲，是一个非常普通的美国男人。有一天，父亲走到车库，对儿子说：你要么做些能卖的东西，要么就去找份工作。六天之后，在父亲为他做的木箱中，第一台苹果电脑诞生了。就是这个高中毕业生，从此改变了世界。

对于乔布斯的喜爱，佩罗在和《华盛顿邮报》记者的一次谈话中，给予了这样的解释：他跟我很像，一样的古怪，我们性情相投。



第五节 与佳能的合作

做电脑，只有硬件是远远不够的。你还需要操作系统，还需要有在操作系统上可以运行的应用软件，否则，你的电脑就没有价值了。

在应用软件的开发上，这时候的微软已经开始如日东升，借助于和IBM兼容机军团的合作，在兼容机市场打下了一大片天地。即使如此，微软对于奄奄一息的苹果，特别是那位曾经将苹果公司玩响的乔布斯，却依然睁大眼睛看着，害怕错失了什么机会。

盖茨不喜欢乔布斯，乔布斯也不喜欢盖茨。大家心里都明白，彼此之间不可能成为朋友。即使如此，盖茨还是时不时找机会和借口，从西雅图飞到加州，看看乔布斯他们在干什么，看看自己能从中"学到"什么新的东西。

乔布斯的团队有很强的创新能力，但是，盖茨的团队，却有非常强的基于乔布斯的成果打造成功商业产品的能力。只可惜，他们不能就此结成联盟，来个优势互补，大家共同得益。乔布斯不喜欢这样，因为他看不起盖茨的小偷个性。盖茨也不喜欢这样，认为没有必要，自己独享战果的感觉更好。

在乔布斯灰溜溜离开苹果自己单干之后，盖茨知道，暂时失势的乔布斯更需要微软为他的新电脑设计兼容的应用软件。虽然当初由于乔布斯的"厚爱"，让盖茨有机会获得打造视窗软件的核心技术，得益巨大，同时，在为苹果电脑配置应用软件方面，自己也大赚特赚。但是，那毕竟是历史，盖茨是不会为了历史上的"好处"，而做出不能满足他的商业取舍标准的商业决策的。

在商言商，而且，还是在此时就言此时的商，咱们不提过去发生的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情。

对于这种势利，乔布斯也没有办法，败军之将不言勇。

这一次，盖茨只看不做，因为他不觉得是件值得做的事。再者，他从乔布斯的折腾中，似乎也看不出希望来。

只要有 NeXT 的电脑演示会，盖茨都会按时到加利福尼亚去“捧场”看看，但是，每次的结果都让他觉得不怎么地。“麦金塔真的是独一无二，但我却看不出，史蒂夫的新电脑到底有什么特别之处。”盖茨在一次观摩之后，对《财富》杂志如此表示。

对于盖茨的到来，乔布斯是又高兴又心烦，很多时候是心烦占上风。1987 年夏天，当盖茨第一次造访 NeXT 公司位于帕洛奥图的总部时，乔布斯有意识地让他在大堂里等了半个小时，虽然盖茨能透过公司漂亮大方的巨大玻璃墙，看到他在里面走来走去地闲谈。

“我到 NeXT，喝了最贵的奥德瓦拉牌胡萝卜汁，见识了他那豪华无比的科技办公室，而他却让我干等了半小时有余。”事后回忆起来，盖茨脸上还是那个标准的微软“微笑”，和不可理喻地摇摇头。

根据盖茨的说法，乔布斯当时游说他加盟的理由很简单：我们曾一起做过 Mac 项目，结果让你大赚了。现在，我们再一起做这个，你会赚更多。

盖茨可不是那么容易被忽悠的，他早就做了深入细致的市场分析，对于乔布斯，他觉得也没有什么好客气的：就这款机器？一个垃圾?！光驱的反应时间太长，机箱太贵，整个东西合在一起，就是一个荒谬无比的概念。

盖茨对乔布斯是有请必到，每次都会告诉乔布斯，微软不会投入资源为他的新电脑开发应用程序。他不仅一次次重申这点，还一次次公开表态，让大家都知道自己的立场。这一次，他盖茨也想尽可能将乔布斯消灭在摇篮之中。结果，很多其他软件公司也非常知趣，不愿投入资源来为 NeXT 电脑做嫁衣裳，开发软件。

“为它开发？我不在它上面撒尿，已经够客气的了。”有一次，盖茨居然对《信息世界》的记者如是说。这样的话都说出来了，让乔布斯很愤慨。如果是其他人，在时机成熟时，他必然置之于死地而后快，但是，对于微软和盖茨，乔布斯却至死没有机会。

虽然如此，乔布斯还是不讲情面地发泄自己心中的愤慨。有一次，两个人同时出席一个电脑会议，他们在走廊上遇见，乔布斯再次提起这件事，并且，很快就高声训斥起了盖茨的忘恩负义行为。

“等你有市场时我会考虑。”盖茨的回答还是那么轻声细语，客客气气。

乔布斯告诉盖茨：NeXT 正在引领计算机产业的下一波浪潮，前途无量。言下之意，你盖茨为什么就这么愚笨，看不出来呢？

乔布斯越是激动，盖茨就越是一言不发，最后摇摇头走开了。他心里明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



白，这是你的赌注，不是我的。我搞稳健经营，等到机会合适时，我会出手。

而这又是乔布斯的纠结：你不给我提供应用软件，我的市场又怎样才能打开，这不是一个明显的恶性循环吗？也是见死不救！

当乔布斯在 1988 年首度推出 NeXT 计算机时，引起了热烈的反响。可是，到第二年计算机最终上市时，市场热情却消退了。代之的，是来自各方面的负面新闻：NeXT 跟其他计算机不兼容，可以在 NeXT 上使用的软件少，在大家正向操作系统兼容方向发展的时候，它对消费者的吸引力自然就不够大。

再者，就是在 NeXT 所定位的"个人工作站"这一块，也已经有强大的竞争者存在。对于那些希望兼顾工作站的强大功能与个人计算机使用方便的顾客，"太阳微系统"公司已经有相当不错的产品在市场上[1]。

就在微软对乔布斯的产品冷淡时，远在日本的佳能倒是发生了兴趣。

和日本公司的渊源，早在苹果二号开始投放市场时就开始，还记得那位化学家，自告奋勇为苹果二号在日本打市场的人吗？

和美国人比，日本人的创造性比较弱些。但是，一旦有个好的指导，让它们进入某种能够计划的轨道，日本公司就能凭借自己优势的制造能力和对细节的重视，打造出非常优良的产品来。以此为理由，盖茨还游说过苹果开放操作系统给部分日本厂商，结果，被乔布斯时代的苹果拒绝了。

在无法获得授权生产苹果电脑的情况下，1983 年时，佳能与苹果签订合约，开始在日本国内销售苹果电脑，当代理商。在与苹果合作的同时，佳能也在和 IBM 合作，并且，在 IBM PC 兼容机开始兴起时，佳能公司就迅速跟进，很快推出了自己的产品。随着时间的推移，佳能发现，一直以效率高得意的日本公司，居然很难打造出像康柏和戴尔这样的电脑兼容机巨人。

在 IBM 兼容机这块没有捞到什么大便宜的佳能，决定好好利用乔布斯这一机会。当时，很多日本公司将注意力放在便携式电脑的开发和制造上，结果，由于超前太多，没有获得比较好的经济效益。就在这种背景下，乔布斯给佳能带来了机会。

当时，苹果麦金塔机的主设计师杰夫·拉斯金，因在设计理念上与乔布斯有巨大差异而被排挤。他辞职后在另外一家电脑技术研发与设计公司工作，继续开发他理想中的小电脑。佳能通过渠道，决定帮助他实现理想，结果，就有"佳能猫"电脑概念的出现。

作为乔布斯的故友和后来的敌人，在他离开苹果，摆脱乔布斯束缚时，给苹果当时的 CEO 迈克·斯科特留下了一封信，其中细数了乔布斯的罪状：

---

[1] NeXT 在 1990 年的收入是 2 800 万美元，而同年太阳微系统公司的收入是 25 亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔布斯容易心血来潮，头脑发热，采取行动时缺乏思考，不顾后果；对人多疑，容易走极端；喜欢根据个人喜好行事，缺乏理性和专业性；为人态度粗暴，缺乏基本的礼节；爱搞技术冒进，缺乏经济上的理性判断能力；不恪守承诺，朝令夕改……

拉斯金没有想到的是，乔布斯是得罪不起的。几年之后，他为此付出了代价。

在获得佳能的合同之后，拉斯金全身心地投入到佳能猫的设计和研发中，它采用和苹果麦金塔机相同的处理器，不过它没有鼠标；它具有文字处理、电子数据表格和通信功能。1987 年 7 月 7 日，佳能公司将拉斯金的猫投放市场。上市后，公众对 1495 美元的佳能猫反映还不错，6 个月就销售了两万台，还得了不少的设计奖。就在拉斯金春风得意，准备庆祝一番的时候，佳能公司在没作任何解释的情况下，就取消了佳能猫项目。

原来，在佳能猫投入市场后不久，佳能公司就开始探讨投资乔布斯 NeXT 公司的可能性[1]。乔布斯在做大猫，他不喜欢还有一个拉斯金主导的小猫存在。为了乔布斯，佳能似乎是什么都可以放弃。结果，面对求自己注资的乔布斯，佳能公司居然乐意做出巨大的让步，取消小猫项目。1989 年 6 月，佳能向乔布斯 NeXT 投入 1 亿美元，获得了 NeXT 公司 16.67%的股份。

1992 年一年，NeXT 只卖出了 2000 台，难以实现利润，佳能只好继续提供资金支持。在上市之后的几年时间内，乔布斯大概卖出了五万台。对于乔布斯经营企业的能力不太满意的大股东佳能，强迫乔布斯从外界引进更有经验的管理人员和他共同管理公司。结果，NeXT 雇用了彼得·冯古蓝伯格，一位曾在德州仪器工作过六年的英国经理。他们共用一间总裁办公室。

有了来自佳能的资金支持以后，一贯强调软件和硬件合一的乔布斯，开始开发和完善自己的操作系统，并且在随后，还改变以往的顽固态度，将自己新的操作系统开放给为数不多的电脑制造商。

电脑的销量不好，并不意味着它就没有价值。事实上，乔布斯的这款电脑，特别是他随后开发出来的操作系统，对于电脑科技的发展，还真的是功勋卓著。如果那时候，乔布斯能有眼力，看到那些附属价值的一部分，他也能更大程度地改变世界。

就在乔布斯的 NeXT 电脑不被大家看好的时候，他却赢得了一个特殊的拥护者，让-路易·加西[2]。加西曾经是乔布斯在苹果的同事，还是试图

---

[1] 随后还曾经试图以重金收购苹果公司。幸亏没有成功，否则，今天的苹果可能也已成为历史。
[2] Jean-Louis Gassée。在回归苹果之前，乔布斯还有和他对垒的一场恶战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从乔布斯手里夺取麦金塔电脑研发项目主导权的对手，在乔布斯离开苹果之后，一度试图夺得公司的 CEO 大权，结果，在权力斗争失败之后，被迫离开。

在乔布斯眼里，他是一个背后捅刀子的小人，也是自己的敌人之一。自己正面临四面楚歌的困境，有他的捧场，也是难能可贵。为了报答他的善意，乔布斯曾经登门拜访。

原来，他发表了一篇文章，称赞 NeXT 产品是多么具有创造性：NeXT 也许不是苹果，但史蒂夫还是史蒂夫。

几天之后，加西在家里接待了一位未曾预告的访客。乔布斯亲自上门，感谢加西写了那篇文章，并邀请他参加一个活动，届时英特尔的安迪·格鲁夫将和乔布斯一同宣布，NeXT 公司的操作系统将被植入 IBM/英特尔平台。

加西很开心地接受了乔布斯的邀请：我当时坐在史蒂夫的父亲旁边，他备受尊重。他看到史蒂夫跟安迪·格鲁夫站在台上，那种自豪和高兴的心情，溢于言表。

就在乔布斯公司的操作系统问世之后，很快就得到了包括 IBM、戴尔等公司的青睐。当时，IBM 出于牵制微软视窗系统的考虑，曾经出巨资买下了该款操作系统的许可使用权。

在这种背景下，很多电脑公司老板曾经比较委婉地建议乔布斯，放弃那么费时费力、吃力不讨好的电脑硬件生产，主打软件系统的开发。他们也不愿意看到微软一统天下的局面继续下去。一直固守两者合一的乔布斯，在随后电脑的销售业绩越来越差的现实面前，最终低头，将硬件卖给了佳能，自己专注于软件的开发。

获得硬件的佳能以为得到了宝贝，最终也是将自己的一大把钱打了水漂。

对于做硬件，已经入主成为第一大股东的佳能，也慢慢看出来，乔布斯在这方面似乎没有优势。它也倾向于让 NeXT 只做软件。

在放弃硬件之后，乔布斯说了一句话：我知道，我们要么是最后一个成功的硬件公司，要么是第一个失败的。结果我们是第一个失败的。

这时候，他已意识到，靠硬件来做大一家公司，商机似乎已经过去了。不可为而为之，也不是一个理性的选择。乔布斯开始调整自己的固执己见个性了。

1993 年 2 月 10 日，NeXT 公司裁掉 530 位员工中的 280 位，并宣布将其硬件业务卖给佳能公司，自己把精力集中在操作系统上。乔布斯给员工们打气说："在操作系统方面，大家需要微软产品的替代品。而唯一可以替代微软的希望，就是 NeXT。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是乔布斯的这款软件操作系统，给电脑科技带来了革命性的改变。很多现在我们已经习惯了的关于互联网网站建设等方面的科技，都来自于乔布斯他们的功劳。



附录 佩罗的故事

1930年6月27日，佩罗出生在德州。父亲是他最好的朋友，作为棉花经纪人，教给了他如何公平地与客户打交道。12岁时，他卖报和送报，能在一个常人眼里不可能有客户的，满是贫穷没文化黑人劳工的地段，做出了让报社难以理解的好成绩。他靠的是执著、热情和最体贴的服务。14岁那年，由于父亲做肾脏手术，他需要陪父亲一个星期。在没有合适的人代他送报的情况下，对他“死忠”的顾客，却宁愿等待一周，待他回来之后把报纸一起送去，以看旧闻。由此成了他一生中最感动的回忆之一：你善待顾客，顾客永远也不会忘记你。

1949年，他进入海军学院学工程学，开始意识到自己的领导潜能。在925名毕业生中的12次表扬中，有11次他都名列前茅：我过去以为，领导者都应该是像历史书读到的那些巨人。而现在，我这样一个德克萨斯的驯马小孩、一个送报收集分类广告和喜欢瞎忙乎的家伙，居然也成了一个。

1953年，佩罗获理科学位，被任命为海军少尉，在航空母舰服役。

1957年，由于他在军舰上熟练的掌舵技术，让一位来自IBM的高级主管看上，得以被邀请去IBM面试。那时的他，对于IBM搞什么都不清楚，对计算机更是没有任何概念。当时，正是小沃特森从自己的父亲手中接过IBM帅印，开始将公司的经营重心移到计算机产品上时。

他算是碰到了难得的机会：在赖特兄弟发明飞机时，只要是碰过飞机的人就可以是飞行员。1956年的计算机领域，也是类似的情况。我确实是幸运，天时、地利对我都恰到好处。

佩罗担任推销员，拿佣金，多劳多得。对于这段历史，佩罗这样描述：1957年进IBM之后，我所负责区域内最大的潜在客户，是西南人寿保险。由于IBM的推销员去的次数太多，该保险公司门卫获得上级的指示：凡IBM的推销员来，一概不得入内。我不断地去试，结果连门卫也懒得对我说“不”了。最后，我终于见到了该公司的高层经理，他同意接受IBM电脑，如果能得到公司董事长伍德（Ralph Wood）认可的话。

这明显是个托词。可我却不管这许多。我开始琢磨，怎么才能见到这位董事长并说服他。后来，我灵机一动，想起我老板说过“IBM公司始终不渝地支持推销员开展工作”的话。于是，我直接去找地区销售经理温德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



勒（Henry Wendler），告诉他我想请公司的 CEO 沃特森跟我一起去拜访一位客户。

请公司的 CEO 出面，陪同一位新来的推销员一同出马，这个主意对温德勒来说，是太有点异想天开，特别是在 IBM 这样规模挺大的公司。温德勒比较客气，他说：沃森先生是位出色的推销员，可他对保险业并不很熟，还是让公司负责数据处理的总经理琼斯（Gil Jones）和你一起去，怎么样?

有地区经理和部门总裁陪他一起去，让他信心百倍。为了让这难得的机会变成战果，他还特别熬了几夜，把能找到的有关西南人寿以及保险业的材料全都看了，并从中找到能说服对方购买计算机的理由。

他们三人走进伍德的办公室时，对方开口就说：我今天本来要去打鹌鹑的，希望诸位的来访是有要事相商。随后，伍德花时间听了他们的演示和讲解，但是，佩罗估摸着他并没有动心。出门之后，琼斯也意识到了这点，说了一句："罗斯，找别的目标吧。"

让我开心的是，第二个星期一，伍德跟手下一位副总打听："跟琼斯一块来的那个小伙子是谁?"这说明，佩罗的那些准备工作，还是给他留下了点印象。

几个星期之后，伍德同意再见佩罗一次。这回，他抓住机会问了一大堆问题，以便弄清楚自己的设备如何能帮对方解决问题。在交谈之中，他意识到，按照西南人寿的工作量，一台电脑工作一个轮班就够了。于是，他说服伍德买一台，然后把晚班时间租给他的竞争对手"蓝十字"公司使用。这样一来，就可以双方共同分担成本，共同受益。六周后，他交给伍德一份合同。可他要求改动合同。

那时候，IBM 从不修改合同，一切都是按照标准的统一格式办理。但是，为了搞定这笔交易，他又让 IBM 的法律部破例，修改了标准的合同条款。最后，在签订合同时，伍德微微一笑："罗斯，你很精明。"

罗斯就是以如此的执著而闻名，而获得成功。他离开 IBM 创办 EDS 公司之后，曾经让手下做了一次调查，结果表明：其 85%的客户在购买前不止一次说过"不"字。从这里，他领悟到一点：成功和失败的唯一区别，就是在受到挫折时不放弃。

他在 IBM 的工作如鱼得水，业绩很快就傲居群雄。一年的活，他三周就干完了。这样的生活，对很多人来说，就是一种享受，可对他却是一种折磨：他讨厌悠闲，他想干更多的事。

当时，计算机工业正在迅速崛起，功能、用途越来越多，技术越来越复杂。他就在琢磨：IBM 的顾客不仅需要硬件，而且还需要有人教他们如何使用，选择软件，安装综合系统。他们需要服务，而这在当时，还是一个没有形成的产业!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想好之后，他就兴冲冲地跑到公司的主管部门，建议公司创建一个计算机服务部：我可以负责这个部门，一定能经营好。

那时候的 IBM 有个“开门办公”的政策：谁有好主意，都可以随便找上级主管提出来。

“别胡思乱想了。那不是我们该做的，风险太大。”那时候的 IBM 喜爱硬件这一块。

一盆凉水让自己很不开心。那天，他去理发店打发时间，随手拿起一本《读者文摘》，偶然看到封底上的一句话：“大部分的人所过的日子，平静得让人窒息和绝望。”

就是这句话，让他觉得自己不能、也不应该做那样的“大多数”。

既然 IBM 不做，那就自己做得了。

很快，他就用妻子教书存下的 1000 美元，注册开办了“电子数据系统”公司（EDS），专门从事计算机服务[1]。他则用自己在银行的存款作为后备，争取多支撑几个月。当时他觉得，试一试也没有太大的风险。即使失败了，自己还可以再回到海军去。哪知道，公司成立一个月之后，他已经 32 岁，超龄了，不可能再有海军这条退路了。就此背水一战，对于他，也只好如此。

当时，推销计算机服务，确实是很难。他联系的头 77 位顾客都直截了当地拒绝了他。1962 年 10 月，他联系的第 78 个客户终于有了突破。“这是一个转折点，当我完成这个项目后，我还完了所有的欠款，而且银行里有了 10 万美元。”

“有些人愿意冒险，有些人不，我想这就是区别。除了坚持，没有任何秘诀。不停地打电话推销，就是我当时所做的一切。在多数情形，成功和失败的区别，就是受挫时你是不是选择放弃！”

在他开始做出声色时，IBM 也看到了商机，同时，还想将他消灭掉。他开始时觉得很生气，随后觉得是件好事。坏事变好事，也是他的独到之处。在他的操作之下，他的潜在客户也认为，能让 IBM 如此大动干戈，EDS 一定有什么绝招。

在此之后，他下定决心，要在市场上和 IBM 这个巨人较量一番。为此，他加强雇员培训计划，以人才撬动市场。在他的努力之下，EDS 的顾客名单迅速增加，公司以每年 100%的速度增长。到 1965 年时，美国开始实施医疗保险制度，医疗数据处理软件供不应求。机遇给了一个有准备的头脑。在 1965 年这年，EDS 获得了“蓝十字”保险公司在美国 11 个州的合同。1968 年，公司上市，一夜之间，他的资产就超过 10 亿美元。

[1] 1962 年 8 月 3 日，兑换成现金的这张支票被镶在镜框里，从此就挂在他的办公室里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《财富》杂志惊叹："佩罗的上市决定是美国财经历史上最伟大的一次'政变'。"

这个对金钱没有盖茨那么热情、还喜欢读《毛主席语录》的家伙，在对待金钱和雇员的态度上，和乔布斯非常相似。

有人批评他，说他对待雇员粗鲁得像对待自己的孩子。他制造了相当于封建社会时代的工作环境。他是个专制的、独裁的，从来不会尊重与他价值观不同的人。

对于这些批评，他觉得是对他的赞扬。他说，家庭气氛正是他价值观的表现，也是 EDS 成功的关键："我们的观点很明确，如果你不愿为了让他人过得好点，而多付出一份努力，就不要来 EDS，你应该去找个安静的池塘待着。"

1977 年，EDS 在华盛顿设办事处，开始向联邦政府大举进军。1980 年代，EDS 的客户从 1974 年的 47 家发展到 1980 年的 122 家。1982 年，公司取得了第一个百万美元的合同，赢得了 10 年 6.56 亿的竞标，为美国 47 个军事基地更新计算机系统，这是计算机业有史以来最大的单项合同。1983 年，公司又获得一份 1 年 4 亿美元的合同，使总收入达到 8 亿美元。1985 年，EDS 确立了自己作为世界上最大计算机服务公司的地位。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章 误闯动画丛林

盗窃的最高境界是盗窃灵魂！

——史蒂夫·乔布斯

很多人喜欢强调自己已有的经历和经验，强调自己可以被证实的“学问”和训练。还有的人，喜爱按照能预见的可能结果，来给自己的未来造计划，其后就是死死板板，按部就班地，照着这个计划来演绎自己的人生。

如果乔布斯也这么做，那么，今天的世界就会是很不同，要无趣得多。

乔布斯一再强调：没有人能正确预知未来！

既然你无法正确预知，那么，给自己多点开放的心态，不就是一个更好的选择吗？这又回到了乔布斯一再强调的那点：今天的一切对于你的未来都是价值无限！

如果在 1985 年时让乔布斯闭上双眼，“看看”他五年、十年之后，会对哪些人、哪些事产生什么样的影响，他是不可能讲清楚的。至少，他在动画世界的演绎，就是他怎么样也无法预知的。

暴君和小脚女人这两种身份的合一，恐怕是很难被人理解和想象的。

在很长一段时间内，乔布斯所扮演和感受的，就是这两者之间艰难的合一。

他“野蛮”的个性，让他难以容忍平庸。对于他所佩服的人，他可以做到尊敬有加，客气有余。而对在他看来的庸才和颓废之辈，他态度不敬、言语粗暴。

作为苹果公司的创始人和重要的领导者，他却很难在公司尽情地体现自己的意志。一次次的屈服和迁就，给他带来的不是和平，而是兵权被夺，最后导致自己的离开。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第一节 一次不经意的拜会

继 1981 年夏天，乔布斯在《华尔街日报》趾高气扬地讥笑 IBM 的 PC，意得志满之后，在 1984 年 2 月时，他还在《财富》杂志上继续奚落：IBM 想横扫整个地球。

在 1984 年 1 月 Mac 引入市场的演讲中，乔布斯的语气已经非常不同：现在看来，IBM 是想拥有一切。它正趾高气扬，高高挥舞着枪，压制着自己控制世界、野心即将实现的喜悦，对着阻碍实现这一目标的最后一位斗士——苹果大声叫嚷。越来越多的不愿看到蓝色巨人独霸世界的人们，希望继续享受自由的勇士们，已经和必然会集聚在苹果的大旗之下。

1985 年 2 月，他在《花花公子》杂志上，大谈他的理想和经营理念。谈论死亡是人类最伟大的创造，只有淘汰过时的技术和产品，才有更先进产品问世的可能。在那里，他同时强调：打造一个划时代的产品，仅仅靠认真倾听顾客的需求是远远不够的。顾客是不可能告诉你，下一个划时代的产品应该具有什么功能和技术特征。你必须花时间去听取消费者的心声，同时你也必须认真听取，来自自己身心的话语，发挥你自己的创造力和聪明才智。

到了 1985 年的夏天，苹果公司一次次新产品的推出，一次次的市场失败，让乔布斯非常沮丧和压抑。与此同时，他请来的军团领导者，则在继续削弱他说话的权利。忍无可忍的乔布斯，正处在不得不离开自己一手打造的苹果公司的剧痛之中。

就是在这样的背景之下，上帝给了他一个不大不小的机会。

一天，他和曾在施乐 PARC 工作的公司雇员艾伦・凯一起散步。乔布斯由于对施乐技术的兴趣，而和那些来自施乐的雇员走得很近。他们都是乔布斯眼里的天才。

对乔布斯个性非常了解的同事凯知道，一直在寻找自己单独创业机会的乔布斯，很可能会对见一个自己的朋友有兴趣。他是乔治・卢卡斯[1]电影制片厂电脑部门的负责人埃德・卡特穆尔。

富有技术含量的创新，是乔布斯最喜欢的创新。如果其中再带点艺术色彩，那就是天下一绝了。埃德・卡特穆尔他们在做的，就是这样的"一绝"。

那天，他们租了一辆豪华轿车，前往卡特穆尔所在的马林郡，来到卢

---

[1] 乔治・卢卡斯（George Lucas）和埃德・卡特穆尔（Ed Catmull）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡斯制片厂所拥有的天行者牧场[1]附近，卡特穆尔及其电脑部门的工作地。

乔治·卢卡斯电影制片厂是由小乔治·沃尔特·卢卡斯（George Walton Lucas Jr.）创建的电影制片公司。卢卡斯是电影导演、制片人和编剧，他经手的最著名作品，是《星球大战》和《夺宝奇兵[2]》系列。《星球大战》曾经打破美国和世界上多项票房纪录。

卢卡斯出生于加利福尼亚州墨德斯托，父亲是一个小文具店的老板。上唐尼高中时，他曾梦想成为一个专业赛车手，但一次可怕的车祸断了这个梦想，使他改变了人生道路。在南加州大学电影电视专业大学毕业之后，他与弗朗西斯·科波拉一起，创建了美国活动画片[3]工作室，期望在备受压迫的好莱坞工作室制度外，为电影制作者们创造一个能自由发挥的制作环境。虽然初衷并未如愿，但是，他在电影《美国风情画》和《星球大战》上的成功，让他在经济上有能力，可以在自己家乡以北的加州马林郡，设立自己的制片厂卢卡斯电影。

卢卡斯影业的电脑部门有两个主要组成部分：一个团队负责研发制作特制的电脑，帮助将实景电影胶片上的图像数字化，产生特效；还有一个是电脑动画团队，负责制作动画短片，如轰动一时的《安德烈与沃利历险记》[4]。卢卡斯当时已经完成了《星球大战》三部曲的第一部，原本事业顺利，但是，却被动地陷入一场争吵不断的离婚案中，他需要卖掉自己公司的这个电脑部门。卢卡斯叫该部门的负责人卡特穆尔尽快帮他找到买家。

那次拜访，让乔布斯开了眼界。他们所做的和乔布斯在苹果公司所希望做的很类似，不过，对方更高端，更大手笔罢了。

“我感到很震撼，回公司以后就试图说服斯卡利把它收购下来。但是，管理苹果公司的那帮家伙对此不感兴趣，而且他们正忙着把我赶出去。”乔布斯回忆道。

是的，那个时候的乔布斯很不识相：自己都已经无法在苹果待下去，自己的大手笔建议，又怎么可能被掌权者所采纳呢？

---

[1] Skywalker Ranch。在美国，很多时候，“Ranch”被指只有一层楼而没有地下室的独立房子，不一定就是农场的房子。它是早期农场房子建筑中比较流行的风格，也是建造起来比较容易的一种方法。很多被称为“Ranch”的房子，可能并没有附带的农场。目前新建的独立房屋，多层楼的结构更为普遍。

[2] Raiders of the Lost Ark。

[3] American Zoetrope。

[4] The Adventures of André and Wally B.。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第二节 为自己买家公司

到了 1985 年秋，卡特穆尔找的几个可能的买家还是踌躇不决，让他很为难。这时候，他和自己的朋友阿尔维·史密斯●商量，是不是他们合伙先买下来，再来寻找投资者。

有了这个初步计划之后，他们想，最好还是先将可能的投资者敲定，不然的话，如果等到买下之后再去找，万一找不到，问题就麻烦了。

由于苹果的成功上市，乔布斯已经成为远近闻名的富豪。于是，他们打电话给已经产生浓厚兴趣的乔布斯，希望能再见一次，继续商谈合作的可能性。这一次，是他们两人驱车来乔布斯家，上门拜访。

在斯卡利领导下的苹果决定不参与之后，乔布斯提议，是不是可以由他自己独自买下来？卡特穆尔和史密斯拒绝了这个提议：他们想要的是合伙投资者而非新主人。

接下来，他们找到了一个折中的办法：由乔布斯出资，作为拥有多数股权的大股东担任董事长，而具体的日常营运工作，则由卡特穆尔和史密斯来负责。

乔布斯给出的条件是：以 1000 万美元的代价，向卢卡斯买断这个部门的所有权，将它变成一家独立的公司。这个数额比卢卡斯预计的要低得多，卡特穆尔和史密斯无权作出决定。于是，他们同意，再进行一次正式的谈判，来完成交易。

卢卡斯影业决定派自己的 CFO 去和乔布斯谈判。但是，这位 CFO 却觉得乔布斯太傲慢而且还很容易激动。于是，他想到了一个好办法来给乔布斯一点颜色看看。他对卡特穆尔说：“我们得让他知道谁是真正的老大。”

他的计划是：让所有参加会议的人都等自己，而自己可以迟到，又体现了自己高贵的主持人身份。

这一次，他搞错了对象。一直就不喜欢按照“常理”出牌的乔布斯，看着约定的开会时间已到，就自己宣布开始谈判。实际上，那时候的对手已经想好了还价，并且还基于对乔布斯可能的出价，给了自己的谈判代表几种选择。

等到那位姗姗来迟的 CFO 春风得意走进会议室时，他才发现，自己已经成了一个多余的人了。

几次谈判下来，他们终于在 1986 年 1 月达成一致：乔布斯出资 1000 万

● Alvy Ray Smith，1943 年出生，是计算机图形设计的先驱之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元，获得新建公司70%的股份，其余股份由埃德·卡特穆尔、阿尔维·史密斯和包括前台在内的其他38名雇员所有。

交易达成之后，乔布斯去见乔治·卢卡斯。乔布斯告诉对方，自己做电脑很有经验，会经营好这家公司的。可是，卢卡斯却警告他：比起做电脑，这个部门的人更关心制作动画电影。

"你知道，这些家伙都在拼命做动画。那才是他们的兴趣所在！他们一直在按卡特穆尔和史密斯的计划在开展工作。"

对于卢卡斯的警告，乔布斯似乎没有怎么太在意。做电脑，再在做电脑的基础上做动画；和做电脑是因为做动画需要，是对做动画的配合。这两者在经营的目标上，有很大的不同。当时的乔布斯没有想这么多。他就是觉得，这家公司做的电脑好，有潜力。

该部门最重要的硬件，是皮克斯图像电脑❶，乔布斯做主，新公司便用"皮克斯"好了。在这里，乔布斯看到的还是"电脑"。

"我之所以想收购，是因为我真的很喜欢计算机图形。看到他们这些人时，我觉得，在将技术和艺术的融合上，他们走在了时代的前列，而这又一直是我的兴趣所在。"乔布斯后来回忆说。

基于乔布斯当时的分析：在未来数年里，计算机的功能将会比现在的要强大百倍，这种进步和水准，将会给动画和逼真的3D图形的制作，带来巨大的进步。在这个领域捷足先登，就会有很好的商机。

"卢卡斯团队正在研究的问题，需要非常强大的计算机处理能力，而这个能力正在一天天变成现实。想到这里，我很开心：他们必将引领历史。领导潮流，创造历史，这就是我所喜欢做的事情。"很多年之后，每每想到这里，乔布斯都很得意。

1986年2月3日，乔布斯作为新成立的皮尔斯公司的控股股东和董事长，开始了新的人生历程。

 第三节 管理风格

就这样，阴差阳错，乔布斯拥有了一家自己控股的，但却不能太多干预日常管理的公司。对于这种"怪"现象，乔布斯倒是泰然处之。对于他，喜爱的还不是控制欲的满足，而是做成一份事业。动机和结果，很多时候被人们所误解。

有那么一段时间，乔布斯没有进行过多干预，让卡特穆尔和史密斯自

---

❶ Pixar Images Computer。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行掌管皮克斯。每隔一个月左右，他们就会进行一次董事会会议，通常是在 NeXT 的总部，乔布斯主要关注财务和公司的发展战略。人们说，如果你去这家公司的研发部，你可能会误以为走进了一个幼儿园，而且，还是一家老师比较懒惰，没有随时整理很杂乱的幼儿园。

然而，由于个性使然以及控制本能的驱使，乔布斯很快就变得越来越强势，越来越喜欢指手画脚。对公司硬件和软件的未来走向，他提出了一大堆的想法，有的合理，有的外行甚至是古怪。

乔布斯是个天才的领导者，他的征服力能够穿透你的心灵。

在皮克斯工作的都是一些专业技术人员，他们很少有乔布斯那样的在商战之中，通过营销、谈判和演讲练就的手段和“圆滑”。他们不会，不等于他们没有见识过。

在美国，加入教会是很普遍的事情。很多人是在信仰宗教的环境下长大的。在教堂里有牧师，牧师擅长口舌之辩，给了很多普通人见识的机会。

上帝是看不见摸不着的，任何“证明”上帝的存在，特别是对于心态不一，人生经历不同的人，如何让他们觉得自己是在受上帝的恩惠，就是需要语言功夫的事情了。

在这方面，作为皮克斯公司具体负责人之一的史密斯颇有体会。

“我从小就加入了教会，我们经常听那些生活腐化，但却极具蛊惑力牧师们的布道。”史密斯说，“史蒂夫也像一个入道很深的牧师，精于此道，深知口舌的力量，明白语言能让人陷进去。对于他，我们也有一套对付的办法：阳奉阴违。在开公司董事会时，我们会使用一套暗号——抓鼻子或拽耳朵等，在乔布斯夸夸其谈时，传递我们之间的信号，使我们不被他的煽动所迷惑。”

这就是美国式的艺术家：任何年纪，还是“天真的”像个孩子。

乔布斯一直强调，电脑不应该将软件和硬件分离，一个完美的电脑产品，就应该是硬件和软件的完美整合。皮克斯的图像电脑和渲染软件所做的，就是这种整合，这正是乔布斯所想要的。

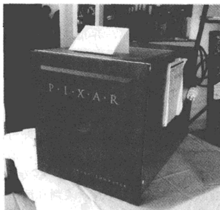
不仅如此，皮克斯还远不只是一家电脑公司，它更厉害的是：它可以制作出色的动画电影和图像。

长期以来，在技术和艺术之间，有一个很大的鸿沟。虽然硅谷和好莱坞相隔不是太远，但是，他们对于对方的理解，却是十分的遥远。“硅谷的人并不尊重好莱坞的创意，认为缺乏技术含量。而好莱坞的人则认为，那些技术人员只是一帮会说话的机器人，无需激情，没有艺术素养。作为横跨好莱坞和硅谷的桥梁，皮克斯同时尊重了这两种很不同的文化。”乔布斯后来评价说。

按照乔布斯的计划，公司可以先通过销售硬件来产生收入，其后，再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用这些收入来养活公司，让大家可以做后面的大事。开始时，皮克斯推出的图像电脑每台的售价为12.5万美元，主要购买者是动画师和平面设计师。随后，他们觉得，在医疗行业和情报领域应该也有需求。在医疗领域，CAT扫描数据能通过该电脑被转换成三维图形。在军事领域，来自侦察飞机和卫星的信息，也能通过该款电脑进行转换成三维的图像。



皮克斯的P－Ⅱ图像处理电脑

乔布斯觉得，该款电脑的造价太高，市场需求会非常有限。他要求公司能够开发一款造价更低的图像电脑，使售价能够定在3万美元左右。他坚持由哈特穆特·艾斯林格来主持设计。

对于搞艺术的卡特穆尔和史密斯来说，喜爱阳春白雪的他们，不太愿意在下里巴人这一块下工夫。但是，乔布斯毕竟是董事长和法律上的大老板。

最后，这款新电脑还是造出来了，在外形上，跟皮克斯图像电脑很相似，是一个立方体，中间有一处圆形凹陷，但却带有“艾斯林格招牌”式的纤细纹路。

 第四节 个人与大众胃口

一直喜爱大众市场的乔布斯，在电脑制造出来之后，就开始实现他的促销计划了。他将皮克斯公司的雇员，派到各大城市去开辟专卖店销售点，专卖店的设计由他本人审核通过。按照他的计划和预期：有创意的人，很快就会创新出稀奇古怪的，使用这款电脑的各种新的方法，充分挖掘它强大功能后面的使用价值。

在这里，乔布斯将很大一部分的开发“使用价值”的工作，“下放”给了消费者。而不是像很多消费品那样，先锁定了功能和使用价值，然后就让消费者“照本宣科”，来模仿就是了。

这倒是一个看上去很值得尝试的商业手段，至少对于喜爱创新的乔布斯是这样。

“我认为，人是喜爱创造的动物。面对工具，他们能想出发明者未曾想过的各种聪明的使用方法。就是基于这点，我觉得很多人会很喜欢像皮克斯电脑这样的产品。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔布斯的自以为是，在市场上没有获得消费者的认可。他的基于发烧友的消费理念，对于普通的消费者不灵光。

结果，在花了大量的促销费用之后，皮克斯电脑还是没有真正实现打入普通消费者市场的理想。它们的售价太高，缺乏事先编制好的软件应用程序，让购买者寥寥无几。

对于普通的消费者，他们就是一帮子“小孩”，你得什么都给他们准备好，不然的话，他们就不知道该怎么做。他们不是专业的发烧友们。再者，即使是对于发烧友，乔布斯的这款电脑还是太贵：3 万美金，在那时都能买得起一辆很漂亮的奔驰车！

在软件方面，皮克斯电脑有一个很独特的“渲染程序”，名叫“雷耶斯”[1]，它能将你所见的一切，制作成 3D 图形和图像。这是该公司的一项巨大的技术创新。

该架构是 1970 年代中期，由皮克斯的计算机图形研究小组，艾德文·卡特姆、洛伦·卡彭特和罗伯特·库克合作开发出来的。该架构最早被用于在 1982 年制作的科幻片《星际迷航 2：可汗之怒》中的创世片段。

雷耶斯算法通过把参数曲面，分割成小于一个像素的四边形，来渲染光滑曲面，并且通过简单的并行处理，来比较精确地逼近曲面。在对高级的几何图形进行细分时，它可以通过逼近的办法，刚好细分到使图形在最终图像中看起来光滑的程度。然后，一个着色系统给微多边形的每个顶点赋予一个颜色和透明度。

雷耶斯渲染器还允许用户使用着色语言，编写任意的灯光和纹理函数。再者，这样的微多边形处理，还可以在一个大的网格里，让进行并行向量处理有了可能。经过着色的微多边形在屏幕空间进行采样，就可以生成输出图像。

雷耶斯引入了一个开创性的隐面判别算法，对运动模糊和景深进行必要的整合，而无需比未加模糊的几何模型或着色更高的采样数。该算法通过随机采样的蒙特卡洛方法，来收集一定时间和镜头位置内，每个像素里微多边形的颜色。

如此复杂的原理和制作过程，对于普通的消费者，当然很难有兴趣。

在乔布斯担任董事长后，按照他的要求，皮克斯又开发了一种新语言和界面，他期望这款软件能成为 3D 图形渲染领域的标准。微软制造标准获

---

[1] REYES：Renders Everything You Ever Saw。雷耶斯渲染架构，是三维计算机图形学的一个软件架构，用于渲染照片一样真实的图像。Reyes 既是“渲染你曾见到的任何物体”英文首字母的缩写，也是卢卡斯影业以前所在地，加州 Reyes 海角的名字，是一个双关语。同时，它还暗指和光学影像系统有关的过程。根据罗伯特·库克的说法，Reyes 的正确写法是首字母大写，其余小写。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得的经济利益，让乔布斯领会到了标准拥有的巨大价值。可惜，这次努力最终也没有获得成功。

在图像处理领域，Adobe 系统公司已经开始蒸蒸日上，它所开发出来的 PostScript，后来成为激光打印的标准。这家创建于 1982 年的公司，与 Aldus、Apple 组成的 3A 组合，从 1982 年开始，开启了桌面出版领域的革命。它所开发出的桌面印前出版系统[1]，此后彻底改变了印刷领域的传统打印模式。

那时候的乔布斯，就开始将目标对准了这个未来的巨人。如果要实现自己称霸图像市场的目的，就必须在个人消费者市场占有巨大的份额。对此，他觉得，皮克斯的软件也应该像硬件那样，尝试进入大众市场，而不是局限于高端的专业市场。

乔布斯经营的特点是：用高端市场“应该”享受的技术水准，来为普通消费者市场提供产品！这就是他心目中的“物美价廉”：大众化，但却是超越大众化的技术水准。

为了实现自己设定的目标，乔布斯给他的设计者们提出了很多的条件和要求，他脑海里浮现的，是普通用户用它做出精美 3D 图形时的开心和成就感。

皮克斯的团队试图劝阻他，让他明白，自己所给出的软件，不会像微软和 Adobe 所推出的软件那么容易被普通消费者把握。

使用上对技术要求比较高，乔布斯觉得这不应是个问题。通常在这时，乔布斯就会在白板上写写画画，告诉雇员如何把它做得更简单，更便于使用。

消费者不会用，那我们就做简单点，让普通人也很容易把握。最终，乔布斯的很多理想中的“简单”和“实用化”，在技术上碰到了不可行这块大石头。对于市场吸纳力的把握，乔布斯似乎有很不同于一般人的执著和固执！



第五节 误入动画世界

后来的事实证明，普通消费者，对于这种能让他们“渲染出逼真图像”的昂贵软件，没有太大的兴趣。不过，柳暗花明，乔布斯的市场营销努力，还是让一个特殊的“消费者”产生了兴趣。偶然又给他带来了必然。

当时，迪士尼公司正处于混乱和转折期。公司正处在要卖和将被人恶性收购的关键时刻。迪士尼是罗伊·迪士尼的父亲和他叔叔沃尔特·迪士

[1] DTP-Desktop Publishing。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尼在 1923 年创立的。

已经因为公司内部的权力斗争而退出权力圈的他，决定通过发动一场董事会革命，来保住迪士尼家族对迪士尼公司的控制权。

革命成功之后，他主打请缨，打点公司的动画部门，期望通过他的努力，能够让这个部门重振雄风，再创辉煌。当时，这个具有悠久历史的部门正在日渐衰落，难以为继。

获得实权之后的他，第一步棋就是设法将动画流程计算机化。那时，计算机行业已经开始像雨后春笋，获得了快速的发展。适应时代的变化，跟进时代前进的步伐，就是重整雄风的唯一，也是最好的选择。

在做市场分析之后，他发现了皮克斯的电脑。在这一块，当时的乔布斯似乎也没有竞争对手。只是，他开始时没有将注意力，放在像迪士尼这样特别专业的消费者身上。

赢得迪士尼订单的皮克斯公司，为迪士尼量身定做了一款软硬件套装，名为 CAPS——电脑动画制作系统[1]。

1988 年，这套设备在迪士尼首次投入使用，人们用它制作了动画片《小美人鱼》[2]中的最后一幕，取得了很好的艺术和市场效果。在此之后，CAPS 就成了迪士尼极为喜爱的制作设备。随后，迪士尼又购买了数十台皮克斯图像电脑。

在为迪士尼供应设备的时候，乔布斯的公司只是一个制造商，而远不是一个自己设备的使用者。对于自己设备的使用价值，乔布斯没有注意到。当时，在公司内部，也存在一个“数字动画业务”，该部门的工作是制作动画短片，主要还是向顾客展示公司设备的价值和功能。设计和制作动画，就只能是副业，为公司的硬件和软件营销服务。

比乔布斯小两岁的约翰·拉塞特，当时负责这个团队的运作。接近而立之年的他，至此也还是没有多大的建树。带着一副父母给的可爱脸庞，和长期打造的艺术气质，倒是在对艺术完美追求上，和乔布斯有得一比。

拉塞特出生在好莱坞，父亲是一家销售雪佛兰汽车的部门经理，母亲是一位艺术教师。很小的时候，他就迷上了周六早间的卡通节目。九年级时，读完了记述迪士尼工作室历史的《动画的艺术》一书后，他写了一份作为课堂作业的读书报告。从那时开始，他明白了自己未来的人生到底想怎样度过了。

高中毕业后，他进入了由沃尔特·迪士尼创办的加州艺术学院，学习动画专业。暑假和课余时间，他研究迪士尼的档案文件，还在迪士尼乐园

---

[1] Computer Animation Production System。

[2] The Little Merman。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的丛林巡航游乐船上做导游。

迪士尼有自己一套很严格的对雇员的专业训练系统。高标准的专业服务，也是迪士尼的最大特色之一。在迪士尼乐园做导游的经历，特别是在那所获得的专业训练，让他懂得了把握时间和节奏，对于讲故事的重要性。在后来创作一帧一帧的动画时，他将这一体验，融汇到自己的作品中，虽然做起来并不容易。

他在大学三年级时拍摄的短片《小姐与流浪汉》[1]，展露出他“赋予无生命物体以人性”的惊人天才，而为他赢得了学生奥斯卡奖。在大学里，他遇到了未来的合作伙伴毕·贝特。

大学毕业以后，雷斯特加入迪士尼公司，他得到了一份喜爱的工作，在迪士尼制片厂做动画制作师。

带着野心，想干一番大事业的他，在迪士尼遭到冷遇。当时的迪士尼内斗正欢，为了各自的利益，几个领导人各使妖法，争权夺利。结果，他成为内斗的牺牲品，被迪士尼解雇了。

被解雇以后，雷斯特参加了长岛一个区举办的计算机图形会议，在那里他再次遇到了来自卢卡斯制片厂的埃德·卡特穆尔。他们有机会好好聊聊相互合作的可能性。卡特穆尔一直就很欣赏他的才华。就在那天，他们达成初步协议，合作完成一个用计算机制作一部短片[2]的计划。

当时，卡特穆尔所在的公司，已经开始着手控制电脑部门的运营成本，他们相信，老板卢卡斯不会同意雇一位全职的动画设计师。于是，拉塞特被雇为公司的“界面设计师”，搞软件的。

片子做好之后，人们的反应完全超乎雷斯特的预期。这部背景和演员角色，都由计算机生成的片子，让人们看到计算机在动画片设计中的巨大潜力。



第六节　小兵立大功

机会是天就的，也是自己创造的。拉塞特的故事演绎的也是一份传奇。虽然有乔布斯这样的知音，但是，如果没有他自己对于艺术的追求，如果他每做件事，都先问问自己：到底有多少经济上的价值，那么，他也就没有后来的成就。

急功近利，永远都是消灭英雄的利器。因为，给英雄创造机会的地方，很多都是自己无意之中的“天意”。而“天意”又是不可预测的。

---

[1] Lady and the Lamp。

[2] The Adventures of André and Wally B. 短片。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔布斯入主公司后，拉塞特和他开始分享彼此对于图形设计的激情。

有了像乔布斯这样的知音加老板，拉塞特的日子过得异常开心。“我在皮克斯是唯一的一个艺术家，我和乔布斯在设计理念上有很多共鸣。”拉塞特回忆说。在他的眼里的乔布斯是：合群、好玩、讨人喜欢、爱穿花哨的夏威夷衫；喜爱在办公室里堆满古董玩具；喜欢吃汉堡；同时，他还容易激动。

“他是个身形瘦削的素食主义者，喜欢简朴整洁的环境。我们配合得非常默契。”

拉塞特是个艺术家。在乔布斯眼里，拉塞特是一位才华出众的天才。乔布斯喜欢天才，对他恭敬有加，真心钦佩。

而拉塞特则像被刘备赏识的关云长，对他有着发自内心的敬佩。对于他，乔布斯不仅仅是一个投资者，他还能欣赏艺术工作的价值，并且知道如何将它与技术和商业需要，进行有机的融合。

有了拉塞特这样的天才，乔布斯当然知道怎样让他发挥作用了。公司所生产的设备，还有很多功能和潜力没有被人发现。要想被人发现，最好的办法，就是自己先制作一个可以震撼他人的作品出来。

为此，他和具体负责的卡特穆尔商量，决定让拉塞特再制作一部动画短片，参加 1986 年的“美国计算机协会计算机绘图专业组”大会。

这是计算机图形学界的年度会议，是一个非常难得的显示自己产品价值的对方。参加会议的都是专家和行业内的人士，他们更能识货。《安德烈与沃利历险记》，就是因为两年前在这个会议上的表演，才引发轰动的。

当时，接到任务之后的拉塞特，苦思冥想，该以什么样的主题来体现乔布斯所希望看到的结果呢？

他盯着自己办公桌上的一盏品牌为 Luxo 的台灯，在那里呆想。很长时间之后，还是没有主意。就在他烦恼之时，拿起咖啡的手突然停了下来：就是它！

随后，他就用这盏台灯做图形渲染的模型，把 Luxo 打造成一个栩栩如生的动画角色。随后，他将自己的故事讲给小朋友们听，一位朋友的小孩给了他灵感。

拉塞特又在故事中添加了一个小台灯（Luxo Jr.）的角色，有了一对父子。

开始时，他的设计只是干巴巴的几个动画图片，连不起来。只是显示了计算机可以制作漂亮图片的能力。

在他将自己的“初稿”展示给同事看时，同事鼓励他最好是讲一个故事。拉塞特觉得不太可能：自己只是在做一部短片，几分钟的事情，如何可以讲个故事?!

但那位动画师提醒他：即便几秒钟，也能讲个故事！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉塞特觉得有道理。值得试一试。经过一段时间的努力，《顽皮跳跳灯》虽然只有两分多钟的长度，但是，它却讲述了一个小故事：台灯爸爸和台灯孩子把一个球推来推去，后来球爆了，小台灯很伤心。

短片的优美效果和大胆的想象，让看过后的乔布斯激动不已。虽然当时的他还在 NeXT 公司无穷无尽的压力中疲于奔命，但还是抽出时间，和拉塞特一起飞去参加了 8 月在达拉斯举行的年会。

达拉斯的 8 月，又热又闷，但是，心情良好的这两位，却觉得世界一切都是那么美好。那次参加展会的有一万多人，可以说是盛况空前。人们对于计算机应用行业的热情，已经开始进入沸点了。很多创新产品都在那里，像春天里百花园里的花朵，在争奇斗艳。

等他们赶到的时候，放映动画片的电影礼堂门口已经摆起了长蛇阵。《顽皮跳跳灯》赢得了观众长时间的起立鼓掌，并被评为最佳影片。

至此，乔布斯才真正明白：我们的电影不仅有很高的技术含量，而且还是唯一有艺术内涵的作品。皮克斯是一家融合艺术与科技的公司，就像麦金塔曾经所做的那样。

随后，《顽皮跳跳灯》获得了奥斯卡提名。乔布斯又和拉塞特一起飞去洛杉矶，参加颁奖典礼。虽然短片最终没能获奖，但是，这个如此美好的开端让乔布斯看到了希望：获奖只是个时间问题！

从那时候开始，乔布斯决心每年制作一部新的动画短片，虽然这样做没有直接的商业价值。但是，他看到了商业背后长远的价值所在。

随后几年，皮克斯公司由于销售量不佳，公司的财政处境艰难。即使在不得不一再削减预算的情况下，乔布斯还是一如既往，尽可能省点钱，给拉塞特做动画电影。就是从这里，拉塞特领会到了乔布斯对他的厚爱，也是由于这种厚爱，他决定做乔布斯的诸葛亮和关云长——忠臣良将。



第七节　忠臣良将

如果你觉得乔布斯只会吼人，缺乏人性和感情的话，那么，你就大错特错了。即使是微软的盖茨，也异常羡慕乔布斯所拥有的人格魅力。在皮克斯公司，他再一次通过这种魅力，赢得了友谊和忠诚。

对于乔布斯这样眼里面只有天才而且又容易激动的人来说，和雇员时不时闹点矛盾，是再正常不过的了。

在皮克斯里，最喜欢，也敢和乔布斯顶牛的，要数阿尔维·史密斯，乔布斯手下的两员大将之一，同时也是公司的创始人之一。史密斯来自得克萨斯州北部农村，在浸信会的熏陶下长大，是一个拥有自由精神的嬉皮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



士，担任电脑图像工程师。身材高大，个性很强，精力旺盛，并且充满野心，非常自负的他，最终没有办法和乔布斯待在一起。

史密斯最终辞职，成立了自己的公司，制作数字绘图和图像编辑软件。乔布斯拒绝让史密斯继续使用他在皮克斯时所编写的代码。

最终，微软收购了史密斯的新公司。一个人创立公司，能够将一家卖给乔布斯，一家卖给盖茨，世界上可能也只有他能够做到。

虽然在动画这一块，公司在赢得名声，但是，在正常的业务这一块，公司却是每况愈下，乔布斯不得不继续向里面扔钱。

公司有三项业务，硬件、软件和动画。每一块都是一直在赔钱。NeXT公司的业务也同样如此，这让乔布斯爱激动的个性，更难安静、平和下来。继续赔下去，他可能见不到日出的时刻。面对这种局面，乔布斯下令进行一轮大规模裁员。

在美国，一般来说，你要裁员的话，应该给对方一点时间，让人家能够找一份替代的工作，养家糊口。再者，一般的公司都会支付一笔遣散费，作为被解雇人员的过渡开支补偿。但是，乔布斯却在这时候显示出了他的冷酷。他要求立即遣散，并且不支付任何遣散费。最后，是在公司具体负责人的据理力争之下，乔布斯才以更为人道一些的方式，解决了这个问题。

在这里，乔布斯没有意识到一点：你冷酷的对待现在的雇员，在未来，当你再想吸收新的雇员的时候，对方可能就会犹豫了。短期的节省对于长期的利益并没有好处。

在节流的同时，乔布斯也在想办法开源。皮克斯的动画团队曾一度试图说服英特尔公司，希望有机会承接对方的部分商业广告制作业务。

就在对方犹豫是不是该雇佣乔布斯他们公司时，缺乏耐性的他，却在一次双方的碰头会上，大声痛斥英特尔的营销总监。说到一半，他又拿起电话，直接打给英特尔的CEO安迪·格鲁夫。

格鲁夫是乔布斯欣赏的前辈和智者。在一定程度上还是乔布斯的师长，给了他很多难得的教导。他原以为，格鲁夫会支持自己，可是，同样固执的老师，却给乔布斯当头一棒：我站在自己的雇员一边。

在普通消费者市场的受挫，并没有让乔布斯心灰意冷。他要求公司继续加大力度，开发普通家庭可以使用的，创作3D需要的软件。

在这一块的巨大投入，最终也还是打了水漂。

根据人们事后的分析，这款软件的失败，在于违反了乔布斯自己一再强调的“简单化”原则：该软件拥有如此多神奇的功能，但使用起来却是那么复杂。

在家庭消费市场，它无法与Adobe公司的产品竞争，后者做的软件更简单也更便宜，功能足够满足普通消费者的需求。很多年后，他因故非常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恨这家公司，在回归苹果之后所开发的任何苹果产品，都和这家公司的软件不兼容。

1988 年春，资金实在太紧张了，乔布斯不得不继续削减开支。会议结束后，拉塞特及其动画团队十分担心，几乎没有胆量再要钱来拍摄下一部短片。

但最后，当他们鼓起勇气，提起这个话题时，乔布斯静静地坐着，一言不发，满脸疑虑。他在计算：如果同意，他就得再从腰包里掏出 30 万美元。

过了好一会，乔布斯轻声地问：故事是不是已经搞好？

随后，乔布斯随卡特穆尔来到动画办公室，拉塞特立即开始了自己的表演。拉塞特自己配音，充满激情的故事，感染了乔布斯。

故事以一个单人乐队玩具小锡兵的视角展开，它遇见了一个让自己又爱又怕的人类小宝宝。于是逃到沙发下，在那里，小锡兵发现了躲在那里，也被吓坏的其他玩具。

随后，当小宝宝不小心撞到头，小锡兵又爬出来安慰她，哄他开心。

童心和爱心，让乔布斯无法拒绝注入资金。

看完之后，乔布斯说了一句：只有一个要求，尽可能做好！

基于这个故事做成的《锡铁小兵》，赢得了 1988 年奥斯卡最佳动画短片奖。它成为第一部获此殊荣的用电脑制作的动画短片。

为了庆祝，乔布斯带着拉塞特和整个制作团队，来到自己喜爱的绿地餐厅，旧金山的一家素食馆。在席间，拉塞特一手抓起奖品小金人，举得高高的，一手举起酒杯，向乔布斯敬酒：“你唯一的要求，便是让我们做出一部伟大的电影。”

若干年之后，在回顾这段岁月时，乔布斯还深情地说：我看好拉塞特他们在做的东西。那是艺术，是他关心的，也是我关心。对于他的计划，我总会支持。

在《锡铁小兵》打响之后，迪士尼的新 CEO 迈克尔·艾斯纳，和电影部门负责人杰弗里·卡曾伯格（Jeffrey Katzenberg），发现当初让拉塞特走是个很大的错误，就派人请他重回迪士尼。他们也喜欢《锡铁小兵》，认为这种动画故事，让玩具拥有生命和人类的感情，还有很大的发挥余地，拥有巨大的市场价值。

如果从经济利益的角度考虑，拉塞特应该接受邀请。毕竟，乔布斯的公司还在苦苦挣扎，能够给自己的机会自然有限。但他同时觉得，如果没有乔布斯的一贯支持，他又怎么可能有今天的成绩。没有这个成绩，迪士尼又怎么可能会发现他是个人才？

为了感激乔布斯对自己的信任和支持，他选择了留下。只要乔布斯需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要他一天，他就和乔布斯在一起待 24 小时。

再者，在这里，他的意志就是乔布斯的意志。这种自由发挥的空间，在迪士尼是没有的。他曾经告诉卡特穆尔：我去迪士尼，可以在那做个策划总监什么的；如果我留在这儿，则可以创造历史。

和乔布斯在一起的时间长了，说话的口气和用词，基本上都是乔布斯式的标准语。

由于他，迪士尼反过来接触皮克斯，希望双方能合作搞动画片的制作。而又是这种合作，开启了一个新的时代，让乔布斯又创造了一部新的历史。

到处挖人是乔布斯最喜欢做的事情，并且还做得相当成功。从结果看，说人们不喜欢乔布斯，不愿意在他手下干活，他很无礼和粗暴，看来是不成立的。乔布斯对人有一种特殊的吸引力，特别是对于那些想好好干一番事业，愿意为此认真付出的人。

卡曾伯格回忆说：无论是讲故事，还是对技术的运用，拉塞特的动画短片都是一绝。我竭尽全力想让他回迪士尼，但他却选择忠于乔布斯和皮克斯。没有他这样的人才，我们竞争不过，那么，和他们合作就是最好的选择了。随后，我们就开始合计，以什么样的方式和他们合作，来为迪士尼制作关于玩具的电影。

乔布斯在离开苹果的时候，通过卖掉自己所持有的苹果股票，获得了一亿多美元的现金。在 NeXT，由于有佩罗的加入，他在付出 1200 万之后，基本上不需要自己再继续追加投入，特别是后来又从佳能获得了资金。

但是，这个皮克斯，在已经投入了近 5000 万美元之后，公司还在继续亏损。这样下去，自己很快可能也坚持不下去了。

乔布斯作为投资者和商人的精明，在他离开苹果之后，变得越来越精了。不当家不知道油盐贵贱，在自己近年来独立经营两家公司之后，他才知道什么叫做烧钱，什么叫做为没有钱花担心。

1991 年，乔布斯以公司经营不佳，累积亏损巨大为理由，要求皮克斯的所有员工放弃期权。作为交换，他会再追加一笔私人资金。

若干年之后，乔布斯回忆说：如果我能够预知未来的话，在开始时，我就会更早地专注于动画这一块，而不会费时费力地去推动硬件的开发和软件的应用，结果费力不讨好。

不过，话说回来，如果他能够预见，皮克斯的硬件和软件都不可能给他带来利润的话，他就没有购买这家公司的意义了。

相信命运的乔布斯总结说：命运似乎是在诱骗我，让我去做件事情。而这样做的目的，也许就是为了让人把它做得更好。我被命运挑选，我最终完成了自己的使命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章 决战迪士尼

飞越太空，宇宙无限！

离开苹果之后，独立当家长的乔布斯，在无数个日日夜夜的操劳和无数个烦心事的折腾之后，他慢慢成熟了起来。

如果说，苹果二号给他带来财富，还是因天时地利优势，运气为主的话，那么，在自己独立经营两家企业后，再获得的成功，就不仅仅是运气使然了。

那时的电脑制造，对于他，已经没有机会做成功，更何况做大做强。他的伟大之处，在于开放和宽容的胸怀，给了自己曲径通幽，获得再生，甚至是再造辉煌的机会。

对皮克斯的经营，让乔布斯明白了很多做人、做事和管理企业的道理。在那里，他得益于放权和雇员们的激情发挥。



第一节 拓荒者

从 1987 年开始，一个不小心开发的动画短片，让皮克斯人一发而不可收，在动画片制作这一块获得越来越多的成绩。那部《顽皮跳跳灯》获得奥斯卡最佳动画短片提名，并获得旧金山国际电影节的“金门奖”。作为不小心生下的孩子，片中的主角跳跳灯，在后来成为皮克斯的象征，代表着皮克斯所特有的“孜孜不倦地工作、勇于实践的精神、左右逢源的灵感，和不墨守成规的个性”。

1988 年制作的短片《独轮车的梦想》，获得旧金山国际电影节电脑综合影像奖，和奥地利“电子艺术大奖”电影节的金尼卡斯奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1989 年，皮克斯自主开发的程序“皮克斯渲染器❶”正式启用。同年，皮克斯为纯果乐❷果汁公司，用动画片的形式做了第一个商业广告。当年开发的动画短片《锡铁小兵》，赢得了奥斯卡最佳动画短片奖、第三届洛杉矶国际动画节一等奖，以及美国电影协会蓝带奖。这是第一部获得奥斯卡奖的动画短片。

1990 年，皮克斯乔迁至加州波特里奇蒙。在那里，皮克斯为加州彩票，大众汽车，和人寿保险公司，制作了好几款动画广告片。当年制作的动画短片《小雪人大行动》，获得西雅图国际电影节最佳短片奖和巴达洛纳电影节最佳动画奖。

在有了这些成绩之后，1991 年 5 月，皮克斯迈出了具有里程碑意义的一步，与迪士尼开始了合作和竞争相伴的关系。迪士尼是动画片的制作巨人，从 1937 年的《白雪公主》到 2002 年的《星银岛》，迪士尼创造了一部部经典的动画片，创造了一个个奇迹。

但是，所有这些动画片都是人工手绘完成。不仅耗时耗力，而且，有些效果还很难突破。随着电脑业的快速发展，特别是在皮克斯一再证明自己的能力之后，迪士尼觉得，是时候了，可以基于他们的技术和迪士尼的资金来制作一部大片。在这种背景下，皮克斯与迪士尼签订了制作三部电脑动画长片的协议，皮克斯负责制作，迪士尼负责发行。

同年，皮克斯为芝麻街拍摄的节目赢得了伦敦电脑动画竞赛最佳影片奖。

1992 年，由皮克斯开发的电脑辅助制作系统（CAPS），获得奥斯卡金像奖的科学工程金像奖。就此奠定了自己在软件领域的权威地位。

1993 年，皮克斯的广告业务也开始增加，在拍摄了九组广告后，还为 IBM 制作了企业商标，次年，又为派拉蒙电影公司制作了企业商标。开始涉足新的设计领域。同年，它的渲染器程序开发小组获得奥斯卡金像奖的科学工程金像奖。

1995 年 11 月 22 日，和迪士尼合作的第一部大片《玩具总动员》，在很多人不看好的情况下，在全美上映。结果，产生了震撼世界的效果：以 1.92 亿美元的票房成为动画电影的新纪录，是 1995 年美国票房冠军，全球实现票房价值高达 3.6 亿美元。导演约翰·拉塞特因此而赢得奥斯卡特殊成就奖。

伴随着该片的巨大成功，皮克斯股票上市，让乔布斯再次成为亿万富翁，而且，还作为一种成就，让苹果的管理层看到了乔布斯挽救一家处于挣扎公司的能力。最后，乔布斯得以回归苹果，他在皮克斯取得的成就，

❶ 皮克斯渲染器：RenderMan。
❷ 为 Tropicana 做的广告名字为《一觉醒来》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发挥了不小的作用。

继《玩具总动员》的成功之后，皮克斯再接再厉，继续书写神奇、创造奇迹。



第二节 独特的企业文化

皮克斯是一家搞设计的公司，和普通的公司不同，它强调的是创意和艺术。对于这类公司的管理，得有独特的方式。如果是让一个大脑决定一切，皮克斯估计也很难有后来的业绩。

皮克斯最著名的企业文化就是“以下犯上”：在创作领域，公司内部完全没有等级概念。它的工作环境，就是回归孩童世界。到处都是稀奇古怪的玩具和“肆无忌惮”的员工，任何动画师都可以随时提出创意供大家讨论。巨大的办公场像个游乐场，那里不仅有滑滑梯、游泳池、迷你高尔夫场地，每个艺术家的工作室，也被布置得充满个性。

当地报纸称此处为青少年的天堂，在那里没大没小，没有普通公司必须要保持的秩序和等级，普通员工随时都可以告诉老板怎样做最好。

在国内，很多人喜爱狼文化，搞末位淘汰制，觉得只有血腥才能产生和保持效率。殊不知，这样的血腥只能造就钩心斗角和回避冒险，结果自然就是创新精神的枯萎和死亡。

在约翰·拉塞特的眼里，只有有趣而充满激情的人，才能胜任动画制作的工作。在他的领导下，强调的是相互之间的帮助和协作：通过“让帮助他人成功的人充当领导者”来抑制人们内部竞争的冲动，创造一个大家都敢于冒险的环境。

创新自然就应该有风险，如果你总以安全为重，你永远都不可能拥有创意。这就是拉塞特一再强调的管理创意哲学。

皮克斯的一位雇员回忆说：刚开始时我们的规模很小，那时候，我们大家真诚相处，热情开放，并且玩性十足。这些特质都被传承下来，逐渐形成了我们的企业文化。现在，我们会按照真诚、热情并富有童心这些特质，来考量新雇员的合适性。我们喜欢挑选那些充满激情、诚实善良、聪明有趣的人。这样一来，就继续强化了我们独特的工作方式和企业文化。

按照公司总裁的说法：皮克斯相信，每位员工都应有随时跟他人沟通的自由。这就要求，公司在管理中将“决策的阶层结构”跟“沟通的阶层结构”区别开来。如果有问题产生，每个部门的成员都可以随时到其他部门去找人解决，而不需要经过特殊渠道。解决问题最有效的方式是信任员工，让他们通过合作来解决问题，而不需过多的行政干预。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



皮克斯得以成为动画制作领域的一哥，得益的不仅仅是拥有优势的技术设备，更重要的是它的宽容和自由，外加在这种环境下对创新的鼓励和坚持。

和迪士尼以改造老旧童话或畅销书故事不同，皮克斯坚持原创。皮克斯导演安德鲁·斯坦顿曾经这么说：对于我们来说，原创故事是制作过程中最困难的一件事。但是，在完成之后，那种满足感也是其他工作所无法比拟的。

由约翰·拉塞特领导的创意团队被称为创意智囊团，包括高级动画师、故事部和艺术部，负责为皮克斯电影提供创意并写出来。制造“表演”的皮克斯，喜欢雇佣有表演才能的人，由他们打造的角色也更为活泼。为了吸引、留住和培养这些人才，皮克斯还创办了皮克斯大学，它为公司的新旧动画师教授为期 1～4 个月的短期集训课程，内容涵盖完整的影片制作、绘画、雕塑、创意写作等领域。另外，皮克斯还拥有一个完备和庞大的制作团队，可以同时制作多部电影。

如果说，坚持梦想是创立皮克斯的初衷，那么，公司的崛起和成为巨人，则得益于约翰·拉塞特是个“长不大”的玩世不恭的老男孩。虽然这个庞大的创意王国拥有 1000 多位动画艺术家，但在那里，你却看不见一位一本正经“好好工作”的员工：在一个角落，你看到的可能是几个艺术家在玩叠纸飞机的飞行比赛，在另一个角落，你看到的则是拿着画稿、踏着滑板或是穿着溜冰鞋，穿梭而过的人。

《纽约时报》的一位记者曾经这样描述自己在皮克斯的见闻：他们在办公室里坐着闲聊并大嚼零食、打电玩打得忘乎所以，甚至带着宠物狒狒来回游走，一旦看到陌生人，他们又立马装作忙碌的样子。

公司最有名的是《怪兽公司》导演之一大卫·希弗曼在自己办公室的杰作。他在墙上挖了个洞，在洞里造了一间密室，布置得温馨舒适。每次想要构思剧本时，他便会钻进洞里。那个洞的墙上，还留下了很多好莱坞名人的签名留言。

皮克斯的巨大成功，得益于拉塞特自始至终贯彻对下述三个维度完美的要求：故事、角色、世界。

为了总结出皮克斯成功的秘密，影评家总是试图为皮克斯专门整理出了几点富有特色的东西：性格要多点缺陷，大爱要用寂寞铺垫，情节要足够搞笑。

对于这种模式，皮克斯人不屑一顾。他们用一次又一次不可复制的成功告诉世界：创意和故事才是关键，我们没有模式只有创新和对完美的追求。为了故事创新，皮克斯几乎将整个拍片时间的三分之一甚至是四分之三的时间，花在故事的构建上。

《玩具总动员》反反复复折腾了好几遍才最后定稿。在创作《玩具总动员 2》时，拉塞特甚至还专门创作了两个版本。第一个版本制作好之后，迪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士尼觉得“足够好”，但是，因为它的故事情节不够完美，又特地推倒重新设计了第二个版本。

代表皮克斯企业文化的，除了那为数众多，各具特色的艺术家和他们的作品之外，就是下面这些要素了。

跳跳灯，皮克斯的标志形象，代表了皮克斯的特质：可爱、顽皮、聪明、活泼、富于技术感的艺术风格。

故事，是一个好动画片最重要的要素，是片子的灵魂和精髓所在。皮克斯的电影故事都经过长期打磨，精心设计，看起来简单但却清新流畅、寓意深远、别具一格。

艺术，是通过对细节的关注，对完美的追求来获得的，是巨大代价付出之后的结果。在皮克斯每部影片的背后，都有着超过 10 万张手绘草稿、概念图、故事板。在他们眼里，做这些还不仅仅只是为了工作的一道道程序，而是艺术创作不可缺少的一部分。

技术，是皮克斯的最大优势之一，但却不能被视为第一优势。这就是皮克斯最厉害的一点，否则，为了技术而强调技术，它的产品就不可能有今天我们看到的如此生命力。皮克斯的名字来自像素和艺术两个英文词的字头组合。它强调的是技术和艺术的统一。在技术创新上皮克斯不遗余力，在技术创新上也是一样：每年推出的上百项技术专利，让它一直走在技术的最前沿。虽然很多技术的价值最终只是隐藏于细节之中，但是，就是细节打造了整体的完美。观众感觉不到细节改善的观点，在皮克斯不成立：艺术挑战技术，技术启发艺术。皮克斯的每部作品，都必须是艺术与技术的精妙结合。

星空，是皮克斯的动画角色们生活的世界：神秘莫测、宏大遥远、梦幻甜美、闪闪烁烁、亲切可爱，这些我们童年时代对星空的幻想和期待，被皮克斯的艺术家们打造为一个完美的童话世界。

创意和独创，是皮克斯无敌天下的利器。喜欢自己创造一个个全新的世界，不断追求新鲜有趣的东西，给了皮克斯难以匹敌的竞争力，让竞争对手追赶更加困难。成年人富有童心的幻想故事，一直就是皮克斯的故事精髓所在：上天入地，无所不能，充满神奇。

快乐是皮克斯电影所强调的气氛基调。他们员工的工作环境让他们快乐和开心，在这种环境下产生的创造力和灵感，让他们制作的电影充满朝气，生机勃勃。

冒险是皮克斯人强调的另外一个要素，没有冒险的人生，会让你过得压抑。所以，每一部皮克斯电影都围绕着一段冒险故事展开。而且，故事中的主人公都是自己主动选择离开平稳的生活，开始一段惊奇的冒险之旅，在历经磨难之后，慢慢成长和成熟，还同时不失童真。变得世故、圆滑，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不是皮克斯人想看到的结果。

票房是结果，不是设计和制作者的目标，他们也无法基于这个目标来完成伟大的作品。做好该做的正确事情，做到尽可能的完美，良好的票房价值实现，就应该是结果。事实上，皮克斯的 12 部长片的票房价值都全部过亿，北美总票房超过 30 亿美元，全球票房价值超过 70 亿美元！

第三节 《玩具总动员》

皮克斯做出的电脑的市场需求有限，靠软件和硬件的销售无法让自己生存下去。那么，最好的办法，就是自己使用自己的设备，来生产具有巨大市场价值的产品。如果这一步走通了，一盘大棋就走活了。而利用自己的设备做电脑卡通，到目前为止，还没有人比皮克斯的人更厉害。

在制作短片已经获得不错的业绩之后，乔布斯有个大胆的想法：是不是可以就此大干一回，做一部大片。他先将这个想法和主持短片制作的拉塞特等人商量，他们是既喜悦又担心：这得多少钱？皮克斯现在不是没有钱吗？

乔布斯说：不用担心钱的事，到时你们做好自己的事就得了！

做出一个全部用电脑来完成的卡通片，就是乔布斯和迪士尼合作的第一部电影。

有很多技术上的困难，最终是不是能获得最初预想中的效果，迪士尼没有把握。乔布斯觉得必须做，做到自己能够做出的最好，不管自己是不是有把握。很多时候，乔布斯能吹还敢吹。对于他，反正是背水一战，没有选择了。

乔布斯和卡曾伯格这两个棋逢对手的“暴君”，为了下一步的合作责任和利益分享，谈了好几个月才有结果。谈判的要点之一是：卡曾伯格坚持要皮克斯授权迪士尼，使用其专利技术制作 3D 动画。结果被乔布斯坚决拒绝了，他需要保护自己的独享权，并且还成功了。如果乔布斯放弃了这一点，后来的结果对自己远没有我们现在看到的好。在这里，他吸取了当初苹果对微软软弱，导致后来无可挽回损失的教训。

乔布斯的要求是：皮克斯要对做制作的电影及其角色拥有部分所有权，并共同控制影片版权和续集。乔布斯不想当迪士尼的一个生产车间，只赚点加工费！乔布斯的聪明就在这里：他能够从开始就看到可能的巨大潜力所在。

卡曾伯格自然更明白这点，也更不乐意和乔布斯分享这个更大的蛋糕：如果那就是你想要的，我们也没什么好谈的，你现在就可以走。

没有选择，乔布斯最后作出了让步。这让他后来后悔不止。

《玩具总动员》是皮克斯制作的第一部，也是世界上第一部用电脑制作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的动画大片。随后，皮克斯又制作了两部续集，都是和迪士尼合作推出的。《玩具总动员》于 1995 年 11 月 22 日在北美公映。《玩具总动员 2》于 1999 年 11 月 24 日在北美首映。

《玩具总动员》的故事情节是这样的：6 岁的小男孩安迪有很多玩具，当他出门在外时，这些玩具就自己过日子。有一天，安迪拿回一个新玩具，太空骑警巴斯光年。他先进的性能威胁到现有玩具牛仔胡迪的领导地位。于是，胡迪想方设法与巴斯光年作对，结果，它们两个都被“遗落”在屋外，离开了它们舒适的家。尽管巴斯光年有电动折叠翼、探照灯和腕式对讲机，可一旦离开主人的庇护，他也同样是寸步难行。更糟糕的是，他们还受到来自安迪的邻居，玩具破坏狂阿薛和他家狗的威胁。现在，为了生存，他们只有摒弃前嫌相依为命，彼此帮助，找到回家的路。影片最终告诉人们：外面的世界不管有多么精彩，但毕竟不属于玩具。

这部全部用电脑制作的第一部大片，在主题设计和技术处理等多方面，都具有里程碑的意义。迪士尼为此花了上亿美元的成本，皮克斯历时四年才完成，工程浩大和造价高昂，都是一个历史性的新纪录。

上映之后，一举刷新以往感恩节大片的票房纪录，导演获得奥斯卡特殊成就奖。美国历史上比较经典的玩具，在获得原制造公司授权允许之后，出现在影片里面，成为里面的明星。随着影片的成功，这些玩具又再度成为玩具市场的抢手货。

在人物个性的描写上，它跳出了迪士尼动画片的传统理想，里面的人物不再是非黑即白的“木刻画”，而是进入了人性的“中庸”现实之中：它们的傲慢体现的是人所共有的弱点，而这些品格缺陷也并不表示他们就是必然的“坏人”。牛仔警长与巴斯光年太空人，象征着新与旧、传统与创新的矛盾。编导通过细腻地挖掘每个人心态的形成和发展，来描述人性的矛盾和美好。

1995 年 11 月，《玩具总动员》共举行了颇有深意的两场首映式。

迪士尼在洛杉矶的埃尔卡皮坦大剧院举办了一场，并且在该大剧院的隔壁还建了一个游乐屋，以展示电影里面的所有角色。借此吸引顾客，特别是小顾客。

受到邀请的乔布斯没有参加这个由迪士尼主导的首映式。第二天晚上，乔布斯在旧金山租用了档次相当的雷根西剧院，举办了皮克斯主导的首映式。到场嘉宾不再是来自好莱坞的电影明星，而是来自硅谷的科技大腕，甲骨文的拉里·埃利森、英特尔的安迪·格鲁夫、太阳微系统的斯科特·麦克尼利。微软的盖茨没有和他的对手一起出席。

乔布斯站在讲台上，代表皮克斯向观众介绍影片。

“双首映式”的出现，意味着乔布斯和迪士尼博弈新阶段的开始。对于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔布斯来说，《玩具总动员》到底是一部迪士尼电影，还是一部皮克斯电影，是个必须重视的问题。

他想就此向世界宣布，皮克斯不是迪士尼的动画承包商。它需要在品牌上占有上获得更多的认可。对于这种关系的认可，关系到皮克斯和迪士尼是不是能够继续合作下去，和怎么样继续合作的大问题。

在随后，当《玩具总动员》获得巨大的商业成功和业界认可后，乔布斯就更不愿意看到"那是迪士尼的电影"这个形象了。影片在放映的第一周就收回了成本，美国国内公映的票房价值达到 3000 万美元。接下来，该影片打败了《永远的蝙蝠侠》和《阿波罗 13 号》，成为当年的票房冠军：美国国内收入 1.92 亿美元，全球总收入 3.62 亿美元。


《玩具总动员》

为了改变这种形象，乔布斯充分利用了一切机会。在随后参加一场电视访谈时，乔布斯特别强调，《玩具总动员》是一部皮克斯电影，制造这样的电影，也是皮克斯这样新制片厂诞生的意义，而且还是革命性的。

乔布斯强调说：自从《白雪公主》问世以来，每家大的电影制片厂都曾一次次尝试打入动画产业，迪士尼是唯一的动画长片制作成功者。现在，皮克斯成了第二家。

为了明确两家公司的差异，乔布斯立场鲜明地指出：迪士尼是皮克斯电影的发行商。我们是产品的制作者，迪士尼是产品的"经销商"。

就此开始，昔日的合作者，开始了新一轮的相互攻击和竞争、博弈。

乔布斯一再说：我们皮克斯的人是干实事的，他们迪士尼人都是笨蛋。

而迪士尼的人则强调自己的贡献：是我们让《玩具总动员》获得成功的；是我们出资、出主意，帮着塑造了这部电影的形象；是我们集各部门的力量，从市场部到迪士尼频道的密切配合，才让这部电影得以一炮走红。

迪士尼的说法不无道理，但是，乔布斯顾不了这些。为了公司的利益，他可以忽略很多事实，这也是他心目中商战的"诡道"。

 第四节 一流的金融家

搞动画大片能够赚大钱，乔布斯看懂了这里关键的一点：如果不搞明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白“这是谁的电影”这个根本问题，即使赚再多，皮克斯获益也会非常有限。

所以，他必须在迪士尼翅膀还没有硬起来可以独立飞翔的时刻，先让自己翱翔蓝天。要想达到这个目的，靠打口水战，获得媒体和舆论的同情肯定是不够的，必须从法律上确定自己的主导地位。

当年和微软的对垒与失败，对于乔布斯在这一次商战中的理性决策，起了巨大的影响作用。

乔布斯回顾说：《玩具总动员》大获成功后，我意识到，我们必须跟迪士尼重新签合同。这样一来，我们才能建一个自己的电影公司，而不是只满足于做制造承包商。但是，为了能和迪士尼平等地坐下来谈判，皮克斯必须有足够的资金。这就需要一次成功的 IPO。

对于乔布斯，这是一次决战，自己必须有足够多的兵将，力争一战决胜负。

带着《玩具总动员》成功的光环，外加乔布斯的成功公关，公开放映一周后开始的股票公开发行，获得了巨大的成功。开始时发行商的建议发行价是 14 美元，为的是顺利快速卖掉计划中的股份数，乔布斯觉得定得太低，坚持要价 22 美元，多出 8 美元，公司通过上市获得的资金也会多出接近 60%！

让大家没有想到的是，发行的顺利甚至超出了他最大胆的想象，一举超过网景成为当年最大的 IPO。开盘半小时，股价就飙升至 45 美元，并且还因买盘太多，让交易不得不延迟进行。接下来，价格继续上升至 49 美元，随后回落，在当天以 39 美元收盘。这样一来，乔布斯所持有的 80%的股份价值 12 亿美元了。远高于当年自己从苹果上市中获得的身价。

IPO 的成功，意味着皮克斯不再需要迪士尼的资助，自己就能完成后续电影的制作了，而这又正是乔布斯想要的谈判筹码。乔布斯说，我们现在可以承担制作电影的一半成本，我们也就可以要求一半的利润。但更重要的是，我想要打造联合的品牌，让电影既是皮克斯的，也同时是迪士尼的。

乔布斯自然知道迪士尼对他的价值。没有迪士尼的品牌和渠道，皮克斯单打独干，代价巨大而收益却会有限。问题是，他需要迪士尼做出让步，让自己可以分享更多的收益。当年上市的时候，不少的分析师也在谈论类似的问题：虽然皮克斯制作的电影票房价值不错，但是，基于已经签订的合同，皮克斯很难获得巨大的经济收益。这也是为什么，股价在升高之后有了剧跌。投资者开始冷静思考皮克斯真正的价值和潜力所在了。

在股票上市之后，乔布斯对《纽约时报》记者再次强调了他的金钱观：钱对自己来说意义不大。我的未来不需要游艇，我做这个从来都不是为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了钱。

是的，他是为了一份野心的满足，而满足野心是需要钱的！

不久之后，乔布斯飞去跟艾斯纳共进午餐。这时的迪士尼内部面临一些问题，让乔布斯看到了机会。

艾斯纳回忆说：当时，我让乔布斯提出的要求之大胆给惊呆了。我们之前签的是三部电影的合同，现在才刚刚完成了一部。但是，乔布斯却要求重新谈判。

最终，乔布斯选择了一个和解方案：艾斯纳同意皮克斯为将来制作的电影注入一半资金并享有一半利润。

在这里，迪士尼做出了一个误判：按照艾斯纳的经验，很少能有续集继续获得巨大成功的先例。既然后续作品很难获得巨大的商业利益，那么，让乔布斯来承担一半的成本，也是一件好事。

而乔布斯却不这么看：动画电影的创世纪才刚刚开始，后面还有巨大的市场潜力等待自己去挖掘。有了这个投资一半获得一半的机会，皮克斯就能多赚不少的钱。

谈判时信息的不对称，往往会造成非常不同的决策结果。这里涉及的也是风险的预估和胆识的考验。

乔布斯回忆说：这个结局对我们非常有利。因为，皮克斯接下来会连续制作十部大片，同时还会获得更大的成功。乔布斯再次对了。随后，他们还就联合品牌问题达成协议。开始时，艾斯纳强调的“这是迪士尼的电影，应该由迪士尼出品”的立场，在一次次的谈判之后，开始让步。到后来，他们谈判的重点在于，出现在屏幕上各家公司名称的字号大小的差别，开始像小孩子玩过家家了。

随后的几年，皮克斯一次次让世界吃惊。一部部更为成功的巨片推出，压得迪士尼喘不过气来。最后，到 2006 年 4 月，乔布斯逼着迪士尼收购了皮克斯。乔布斯再一次高价卖出了自己的公司，再造了一次作为金融玩家的辉煌。此后的他，就可以专心致志做大做强苹果公司了。

迪士尼用换股的方式，以 74 亿美元收购皮克斯的股份，乔布斯由此成为迪士尼最大的股东，拥有近 7%的股份，艾斯纳的拥股被稀释为 1.7%，罗伊·迪士尼的为 1%。迪士尼动画将归属皮克斯，由拉塞特和卡特穆尔运营。皮克斯可以保留其独立身份，皮克斯的工作室和总部可以继续留在爱莫利维尔市。这个结果，让拉塞特高兴得有点无法控制自己。他算是赌对了对乔布斯的忠诚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part4.

权谋（1）/挑战不可能，其乐无穷。

权谋（2）/被苹果解雇，是我人生最受益的经历！

回归苹果/决定不做什么，比决定做什么更重要！

改编/竞争者的嘲笑，就是最好的鞭策！

开创新时代/以最直观的方式，把产品特色传递到顾客的大脑

打造巨无霸/创新的动力来自产品，而非利润。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The War Of Steve Jobs

第四部分

改变世界

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十一章 权谋（1）

挑战不可能，其乐无穷。

“纵观历史，你很少能见到，一个艺术家在三四十岁时，还能搞出令世界惊叹的艺术作品。”乔布斯的言下之意，要造就影响世界的伟大作品，你必须在 30 岁之前完成，否则，历史告诉我们，30 以后基本上很难有大作为。

虽然如此，他乔布斯却想做个异类，改写历史。

如果从结果来看，他 30 岁离开苹果之后，好像也没有产生什么真正伟大的作品。但是，正是十年磨一剑的积累，才有了让他在 40 岁之后大放光彩的可能。

三十而立，四十而不惑。就在不惑之年，他不小心弄出来的一部《玩具总动员》发行上映，轰动世界，改变了世界动画的制作历史。第二年，他又成功实现了让苹果收购自己的 NeXT 公司，不仅收获了金钱，而且还让自己有机会得以重返故里。

这一次，乔布斯走得很稳，没有以前那么沉不住气。

 第一节 贪婪的法国人

乔布斯离开苹果公司之后，被 IBM 电脑和微软操作系统打败的苹果，一军之勇难敌众军之威。这时苹果才发现，微软曾经盗窃了自己的技术，并且还基于这种盗窃，获得了巨大的商业成功。于是，苹果对微软开战了。

开战之后，微软撤出了自己对苹果的软件支持。硬件方面难敌 IBM 电脑和兼容机的进攻，软件方面又得不到来自微软新版本的支持，苹果的日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



子更不好过。

这时候，苹果又意识到，自己开发的操作系统也问题重重，需要新的操作系统来替代。就是在这种背景下，苹果开始寻找替代品。

微软的视窗系统肯定是不行的，那是自己的劲敌。如果那时苹果选择了已经成为标准的微软视窗系统作为自己的操作系统，那么，苹果电脑就是第 N+1 个 IBM 兼容机了。硬件方面的优势，在缺少软件的独特性时，是很难体现出来的。

这时的乔布斯也陷入了绝境。他在硬件方面的努力已经彻底失败，一次次的巨大资金注入，最终也没有打造出一款震撼世界的产品来。虽然佩罗开始时牛气冲天的断言，投资在乔布斯开发电脑，就是风险最小的投资。最终，乔布斯将烫手的山芋给了自以为是的佳能，最终佳能也受到了巨大的经济创伤。

下一步，乔布斯想靠主打软件来谋得一片生存之地，学学盖茨的成功之道，结果，电脑业的机会已经时过境迁，成为邯郸学步，效果也不是很理想。

让他开心点的是，皮尔斯的业务好像进行得不错。那么，如果能以退为进，寻找合作的机会，或许也是不错的选择。

那时候，苹果也在寻找购买者，甲骨文的 CEO 埃利森也在鼓励乔布斯，想帮助他将苹果买下来，让他再次获得机会试一试。可是，对于重整苹果，让它再造辉煌，实话说，乔布斯也已经没有信心了。

苹果这时的市值依然是 20 亿美元左右，十几年来没有多少变化。区区 20 亿美元想卖掉，居然没有人想买。于是，苹果就开始了另外一种战略：更新自己的操作系统，看看是不是能稍微做好点，其后再来寻找一个买家。

操作系统方面，在和太阳微系统公司谈了之后，结果似乎不是很好。于是，公司就找到了自己设计部门的前主管，加西。他已经在 1990 年 9 月 30 日，在没有获得自己想要的苹果 CEO 职位之后，辞掉了苹果产品开发总裁的职位，在加州自己创立了一家公司，采用在苹果获得的技术，再挖走几个过去的下属，仿照乔布斯的模式自己干了起来。还干出来几款产品。其中最重要的一款就是专门针对苹果电脑的操作系统。看来，从开始，他盯着的就是苹果公司这块肥肉。

苹果自己费了好大力气开发的 Copland 操作系统有问题，后续的系统又跟不上，而公司的 CEO 已经公开承诺，将在 1997 年 1 月份召开的”麦克世界”展销会上公布新款。时间不多，自己开发和完善是不可能的。苹果就和加西接触，颇有点慌不择路，告知了他苹果目前的困境，需要他的帮助，想和他合作，用他开发的操作系统来装备苹果的电脑。

实际上，早在 1995 年时，加西就想着将自己开发的“Be 操作系统”卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给那时候的苹果 CEO 迈克·斯宾德。他当时告诉斯宾德：如果将苹果的操作系统比喻为在路上跑的车，那么，它在跑的时候，很可能会爆胎，你恐怕需要为苹果电脑买个保险。

果然不出加西所料，苹果的操作系统出现了大问题。而善于炒作的加西则趁机大肆渲染自己系统的伟大和自己的预见能力。就此给苹果领导层施加压力。

1995 年 10 月，加西的公司又推出了功能更强大的双微处理器电脑❶。正在他自我得意时，媒体倒是清醒异常：加西是不是会犯和乔布斯在 NeXT 一样的错误，开发一款看上去漂亮无比，却没有市场的哗众取宠的产品来。

习惯于牛气冲天的加西，对相关媒体记者说：拜托大家，看在上帝的面子上，不要将我和乔布斯相比较。我们的产品物美价廉，哪是乔布斯的产品可以比美的❷。

很多媒体这时已经看出，加西的目的从开始就不是硬件，也不是独立的软件。他的目的非常明确：就是开发一款在未来能卖给苹果的软件系统，大赚一笔。苹果内部的管理混乱和管理者的无能，已经被他看透了。这样扶不起的阿斗，倒是一个很好赚钱的对象。

这时候，加西的机会来了，还是千载难逢。

1996 年 8 月，他受邀到苹果公司去，给对方演示自己的操作系统对苹果的巨大价值。当时，苹果董事会一位董事汉考克，对 IBM 当年购买微软操作系统使用权的后果，看得很明白，于是，他提议购买加西的公司，而不是只购买使用权。

到此为止，本来加西可以完满收官，大赢一局。但是，个性贪婪的加西犯了一个低段围棋手常犯的错误：贪婪！

在加西看来，目前只有自己才是苹果的救世主，我可以漫天要价，苹果已经没有选择。“我知道，这时候我已经卡住了苹果的脖颈，我可以好好用劲，让苹果知道我的厉害了”，加西后来如此得意地回顾说。

于是，他向苹果董事会漫天要价。那年 10 月，加西飞去夏威夷，和正在那里参加苹果亚太地区经销商会议的苹果 CEO 阿梅里奥谈了两小时。加

---

❶ On October 3, 1995, Be introduced the BeBox, a computer powered by two 66MHz PowerPC 603 processors and up to 256MB of RAM. It boasted a SCSI II bus, 16-bit CD-quality sound, three PCI slots, four MIDI, four serial ports, and five ISA slots. The BeBox ran a multithreaded, memory-protected, object-oriented, preemptively multitasking operating system. A bare-bones box cost only $1,600, and a moderately configured model would set you back just $3,000.

❷ Gassée begged Red Herring, “For God's sake, don't compare us to NeXT. We want to be a better tool for developers, not to be tasteful. We don't cost $10,000. We have a floppy drive. We do not defecate on developers.”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



西给出的条件是：苹果购买自己的公司，自己为数 50 人的团队一起加入苹果，他将成为公司操作系统开发部门的负责人。他的薪水要求是 1 美元，外加苹果公司 15%的股份，同时，自己还得成为董事会的一员。

按照 20 亿美元市值计算，加西的要价是 3 亿美元，真的是狮子大开口还不脸红。苹果董事会对加西公司的价值进行了认真的评估，建议的结果是 5000 万美元，大大低于加西的要价。即使这个价码，也相当于为每个雇员付出了百万美元的价码，不低了。

但是，自信满满的加西却依然觉得，苹果离开自己就无法活，而这种涉及命脉的交易，是无法体现在评估报告里面：没有加西的技术和他的团队，苹果很快就会玩完。

虽然苹果董事会给予了多于 5000 万美元的出价，加西依然不满足。“聪明”的加西在按照供需关系确定自己的要价。而苹果却想按照投资回报率来确定价格。

苹果的人也不是傻瓜：你加西到目前为止只投资了 2000 万美元，才 5 年时间，按照我们的出价，已经获得了很好的回报。再者，你现在的产品还很不成熟，如果想将它最终打造成一款成熟的产品，还需要大量的后续投资和最少额外的 3 年时间。当时的加西系统还有很多配套的软件没有开始开发，这些都是不小的支出。



第二节 机会来了，勇猛出击

随后，加西又和阿梅里奥谈了好几次。最终，苹果方面愿意支付 1.25 亿美元买断加西公司所有的资产连带债务。这时候，加西应该签字了。但是，加西的投资者却让加西继续努力，低于 2 亿美元不要考虑。苹果的阿梅里奥说这是“无理取闹”。

加西还是觉得，到 1997 年年初时，苹果就得拿出自己的操作系统，它已经没有时间，没有选择。在私底下，他还说：一个被困在沙漠上的过客，是没有资格和水的供应商讨价还价的❶。

当苹果的工程师继续分析加西的操作系统之后，他们感觉，如果直接采用这款软件作为苹果的操作系统，似乎也不是很合适，该款软件还有不少的欠缺，也是一个比较初级的系统，要想达到苹果的标准，还有大量的后续完善工作要做。也就是说，这款软件不值得自己花那么多钱，也无法解决苹果的燃眉之急。

---

❶ “A man in the desert doesn't bargain on the price of water.”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时候，加西“混球”的个性开始展现。为了继续给苹果施加压力，他一方面和苹果兼容机制造商“威力电脑”公司签了一个初步的合约，将自己的操作系统使用权授给对方，那时候，这家兼容机公司的业务正做得红红火火，甚至在抢苹果自己的地盘。它也成为乔布斯回归之后绞杀的第一批企业之一。

对于这个原本很私下的协议，加西却有意透露给媒体，借机通过媒体的力量和投资者的不满，来给苹果领导者施加压力。

对于加西的仗势欺人，苹果公司在加紧寻找其他的备选方案。包括微软的“视窗 NT”太阳微系统的“Solaris”，甚至还曾经考虑过一款已经退出市场的产品。为了冲出目前的困境，董事会还授权苹果的开发部门，看看能不能做出一款功能稍弱一点，但是比较完善的系统作为过渡。

大概是在感恩节前夕，闻讯的乔布斯打电话给苹果阿梅里奥，想和他谈谈苹果的操作系统开发战略，谈谈自己的看法。同时，他强调指出，加西的系统不适合苹果！别被他忽悠了。

11 月 25 日，乔布斯让自己公司的一个中层经理，给苹果董事会负责这件事的汉考克打电话，想和他谈谈，将 NeXT 的 OPENSTEP 操作系统授权给苹果使用的事宜。两天之后，一位来自苹果的经理，在两位来自苹果工程师的陪同下，来到了乔布斯的公司。

当时，乔布斯的操作系统在性能上已经很不错，但还没有取得商业上的成功。乔布斯在头一年就已经雇佣了高盛，打算让自己的 NeXT 公司上市，他的计划是，通过上市获得资金来完善自己的系统，做大做强。

但是，乔布斯的公司业绩太少，只在 1994 年纪录有 4960 万美元的销售额和 100 万美元的利润。无法实现上市的目的。这样一来，将自己卖掉就是唯一的选择。在这时候，乔布斯意识到，唯一可能有兴趣的也只有苹果公司。

12 月 2 号，乔布斯一行人来到苹果公司的总部，和阿梅里奥、汉考克等来自苹果的实权人物碰头。这是他离开之后第一次来到苹果的总部。一切都是那么的陌生。乔布斯强调，自己的 OPENSTEP 系统将是苹果的唯一选择，这是一款已经被证明不错的系统，远比加西的系统完善。

乔布斯的游说发生了作用。两天后，汉考克告知苹果董事会，公司在很认真地考虑购买乔布斯的公司事宜。

12 月 9 号和 10 号，苹果组织了一个团队，分别对加西的系统和乔布斯的系统进行最后的分析和洽谈。至此，加西还是牛哄哄的不降价。

在演示中，乔布斯强调，自己的系统至少超前于市场七年以上，非常适合正在兴起的互联网和多媒体需求，而这又是苹果一直领先，必须确保的领域。在其他方面，苹果已经没有竞争优势可言了。乔布斯在这里也看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



透了苹果的优势和劣势。强调自己的卖点，在于帮助苹果保持自己的竞争优势！

接着，乔布斯给大家看公司的财务报表：从 1993 年到 1996 年中，公司的亏损总额接近 5000 万美元。

在演示完这些之后，乔布斯私底下问阿梅里奥：如果合并成功，他是不是可以获得一个董事席位？这一要求被董事会否决，阿梅里奥答应让他当顾问。

在加西那边，他以为自己已经稳操胜券，这次会议不过是一个过场。所以，他没有任何新的东西给苹果。加西的牛哄哄先败在俘获人心上，其次败在漫天要价，败在自己的技术实力不如乔布斯，而且还没有形成任何的销售量，最后还败在卖点不到位。

12 月 20 日，苹果宣布将购买 NeXT 公司，最后将在 1997 年 2 月 4 号完成。购买的总价码是 4.27 亿美元，其中包括 3.19 亿美元的现金和 150 万股苹果的股票，这些股票的市场价值大概为 2500 万美元，外加价值 1600 万的期权和一定数额的债务❶。

作为 NeXT 最大的个人股东，乔布斯拥有 45% 的股份。他个人因此获得 1 亿美元的现金和 150 万股苹果的股票，乔布斯答应至少持有 6 个月。后来，阿梅里奥公开说：当初苹果的付价过高，但是，那时候苹果已经没有选择。

在随后的公告中，阿梅里奥对记者说：苹果新时代开始了。

乔布斯则说：在过去 10 来年，大量的仿造者在慢慢盗窃苹果的原创技术，今天，苹果和 NeXT 的结合，将给苹果带来超前多年的新技术，一夜之间，就将那些为数众多的盗贼甩在了老远的后面。

面对失去的机会，加西看来只有哭的份。至此，乔布斯算是好好完成了他对加西的复仇！当年如果不是加西的告密和出卖，他乔布斯可能都不会被赶出苹果的大门❷。

---

❶ When the deal went through on February 4, 1997, the total purchase price, including the fair value of the net liabilities assumed, was $427 million, which comprised $319 million in cash, 1.5 million shares of Apple stock (valued at $25 million), options on 1.9 million shares (valued at $16 million), cash payments of $56 million to the NeXT debt holders, cash payments of $9 million for closing and related costs, and $2 million of net liabilities assumed.

❷ 加西形容和苹果的谈判为："I've got them by the balls, and I'm going to squeeze until it hurts."

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 对手出错就是机会

被苹果赶出来，一直就是乔布斯的心病。他和盖茨很不同，盖茨追求的是金钱的积累，这也是企业家成功与否的重要标志之一。而乔布斯，却将那些富豪榜上的排名，慈善捐款上的座次，毫不放在眼里。他最关心的还是他的孩子，那个正处在挣扎之中的苹果。对于他，此时此刻的苹果，就像当年被母亲遗弃的他，他得回去，得让苹果电脑公司再一次因为他而重放光芒。

在将自己的公司卖给苹果之后，他得到的只是一个顾问的头衔。没有实权。怎么样再回苹果，他想了很多。期望苹果董事会来求自己回去，机会太小。再说，自己这一离开就是十来年，已经很生疏了。虽然马库拉还在那握着大权，可是，今天的马库拉已经早就不是自己的朋友了。当初，还是因为他的原因，自己被赶出来。

软件行业的第二号人物，盖茨的第一号敌人和竞争对手，甲骨文的CEO埃利森，一直就是乔布斯最要好的朋友之一。对于怎么回归，乔布斯想好了两步棋：

第一步是通过将自己的NeXT卖给苹果，借此进入苹果的董事会；

第二步，在董事会边干边等，等苹果公司的现任CEO阿梅里奥（Gilbert Frank Amelio）出错，而给自己复位提供机会。

第一步至此做完了一半。乔布斯开始要计谋了。

1943年3月出生于纽约，在迈阿密长大的阿梅里奥，在佐治亚理工学院完成他的本科和研究生学业，获得物理学博士。随后在贝尔实验室和仙童半导体等多家公司工作。在加入苹果公司担任CEO之前，从1991年5月到1996年2月，是国家半导体公司❶的CEO。正是他在国家半导体公司通过控制成本，让公司扭亏为盈的业绩，才让他获得苹果公司的发展机会。苹果董事会期望通过他的手，来救助公司于危难之际。

他早在1994年时就已经进入苹果公司的董事会，任董事。随后，在1996年2月2日接替迈克·斯宾德勒（Michael Spindler）接管苹果的CEO职务。

当时，困难之中的苹果为他付出了不菲的代价。99万美元的底薪外加业绩奖和500万美元的贷款，同时，苹果公司还得每年付他10万美元，补贴他为了公司使用自己喷气式飞机的开支。

---

❶ National Semiconductor。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



任 CEO 之后，他将苹果公司的问题归结为：现金流不足，产品质量低劣，缺乏可行的经营战略，混乱的公司文化，产品繁杂、分散公司有限的财力。

为此，他通过消减成本来增加现金流，停止对从 1994 年开始开发的 Copland 操作系统的开发，寻找第三方已成熟的操作系统。在他手里，苹果的雇员人数被消减了三分之一。

说来有意思，乔布斯在苹果的机会，就是从这个操作系统开始的。开始时，阿梅里奥原本没有砍掉系统开发的计划。但是，由于在完成时间上一再延迟，他从自己曾经任职的国家半导体公司，挖来了一位同事，让她负责完善操作系统。可是，这位来了之后，觉得最好的选择是完全停掉开发系统。

于是，在她的主导下，公司开始了搜寻替代的操作系统。这就有了前面的故事。

乔布斯和加西的这个一进一退，有人喜有人愁。乔布斯实现了他的计划第一步，值得高兴；而加西的公司则因为狮子大开口，结果，到了 10 年之后的 2001 年底时，卖给 Palm 公司时，所获得的价码只有 1100 万美元❶，而且还是泡沫很大的公司股票。

当乔布斯决定将自己的公司卖给苹果并且因此而进入苹果董事会的时候，他告诉埃利森：自己这样做不是为了钱！

很多人误读了乔布斯这句话的意思，觉得乔布斯是在假装清高。

实际上，乔布斯这句话是话里有话！他出卖给苹果公司，最重要的还不仅是为了钱！这才是他想说的话。他开始玩弄计谋和权术了。

在卖给苹果之后，他获得了 150 万股苹果的股票。当时，苹果股价在一直向下走，乔布斯所获得的卖价实际上也在跟着下跌。在谈论成交价格时，乔布斯曾经承诺阿梅里奥，在未来至少 6 个月时间内，他不会卖掉自己的持股，作为对阿梅里奥团队的一份支持。

那时候，阿梅里奥领导的苹果公司的业绩在继续下滑，股价也在跟着继续走下坡路❷。留住投资者，不卖出自己手里的股票，也是阿梅里奥想做的事情之一，更何况是持股量比较大的股东。

到 1997 年第二季度时，公司的股票降到 12 年的新低。而导致这一结果的，又是一笔神秘的 150 万股大单的卖出。

---

❶ 到了这个时候，公司已经走到了破产的边缘，被微软对操作系统的垄断彻底打败。为此，在随后的司法反垄断胜诉之后，还获得了来自微软的 2300 万美元的补偿。

❷ 如果直接看股价的话，十几年基本上都是死气沉沉。但是，那个时候可是科技泡沫年代，大家的股价都在疯长，唯独苹果自己的不见上升。这种状况下。来自股东的压力不可能小。

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过卖出大单股票来打压股价，对于公司的 CEO 来说，无异于雪上加霜。乔布斯开始用这种不动声色，但是又颇为小人的手段，来给阿梅里奥施压，为的就是想让他离开，给自己腾出位子来。



第四节　暗度陈仓

一方面，乔布斯向阿梅里奥承诺，自己会支持他的工作，不会卖出自己的持股。另一方面，他又秘密卖出自己的股票，而且还是以大单的形式卖出，要的就是对股价打压的效果。

在表面上，乔布斯还一再让阿梅里奥明白，他是对方的朋友和支持者，自己不会做任何对他和苹果有损害的事情，另一方面，乔布斯又在暗地里动手脚，让董事会的实权人物相信，他们选择阿梅里奥在开始时就是一个错误的决定，现在该是让他离开的时候了。

乔布斯这一系列的动作，从做人的角度看，是不太光明正大，过于阴险毒辣。但是，从他自己的角度看，却是不得已的选择。

虽然他创立的新公司已经卖出了一个不错的价格，虽然他买进的公司已经在动画这一块打出了名声，但是，这一切对于他还是远远不够。在他心里，还在惦记着苹果这个孩子，他还是希望，自己能够在有生之年回到苹果，将公司做成一家成功的大公司。面对后来居上的微软所取得的成功，他死不瞑目。他不得不出心中的一口怨气。为此，他又不得不做一回小人。

阿梅里奥知道乔布斯的影响力，同时也被乔布斯太忙、不可能有时间深度卷入苹果公司的事宜这样的“事实”所迷惑。

乔布斯演绎了一个漂亮的现代版的“暗度陈仓”。

从表面看，他确实是很忙，因为他还有皮克斯公司的工作要做，而且，这家公司现在的事业正如日中天，他不可能不将它继续做好。但是，阿梅里奥没有注意到，一则，乔布斯在过去 10 年的主要精力，不是花在皮克斯上，而是花在一家已经被自己收购了的公司里；再则，乔布斯是一个对金钱不太看重的人，这样的人是不可能安于现状的。

阿梅里奥低估了乔布斯的野心。对于乔布斯来说，要想实现自己高大的目标，最好的办法就是找到一个更大的平台，而对于他来说，没有什么比苹果这个平台更大更适合的了。虽然苹果的经营每况愈下，但是，对于他，那实际上都不是问题，至少不是根本性的问题。再者，他在过去 10 年所玩的两家公司，个个都是“经营惨淡”，他不是照样可以玩转，而且，最终的结果还个个不错。

阿梅里奥实际上意识到了这点，并且开始时也在防着这点，但是，乔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



布斯放出的一个个烟幕弹，最终还是让他迷糊了，放松了警惕。

1997 年 1 月，在正式成交之前，乔布斯就以非正式兼职顾问的身份加入苹果团队，这是他在此之前和阿梅里奥谈好的。他选择从最没有威胁性的一步开始参与：介入一些人事问题，动机是为了保护他从 NeXT 带过来的员工。

参与人事权，对于军队而言，很多时候就是夺权的开始：他在开始人事布局！虽然暂时只涉及他所带来的旧部。

为了让自已的行动更为不动声色，对于公司其他方面的业务，他尽可能保持一种非常被动的姿态。

他原本想直接进入公司的董事会，当一个董事。但是，他的这一意愿未被满足。既然苹果公司购买他的公司，主要目的是为了获得一个操作系统，于是，董事会和阿梅里奥觉得，让乔布斯负责管理公司的操作系统，是再合适不过的事情了。反正他乔布斯也很忙，没有太多的时间来参与——这也是乔布斯给阿梅里奥和董事会的印象。

阿梅里奥的这一布局也颇为到位：我让你乔布斯既是局内人又同时是个局外人！

对于这点，乔布斯自己当然是非常明白。

乔布斯事后回忆说：我知道阿梅里奥不希望我在苹果参与太多。而我认为他是个笨蛋，我在把公司卖给他之前，就一直这么觉得。可是，他却不明白这点。他以为我是大傻瓜，只满足于给他当形象大使，在像”麦克世界”这样公关活动上出席一下，做做秀。对于我，这倒不是什么大问题，因为我还有自己的皮克斯公司需要打点。那时候，我在帕洛奥图市中心有一间办公室，可以每周在那工作几天，其后，再开车去皮克斯待个一两天。对于普通人来说，这样的日子实际上也非常不错，可以借此多花点时间来陪陪自己的家人。

问题是，乔布斯是一个有野心的人。他不会满足于普通人的欲望！

 第五节 自助者天助

让乔布斯忍无可忍的，是在 1997 年 1 月的那次”麦克世界”大会上阿梅里奥的拙劣表现。根据乔布斯的回忆，那是一次让他终生难忘的场面。将近 4000 名来自各地的苹果粉丝，聚集到旧金山万豪酒店的大宴会厅。阿梅里奥做主题演讲。介绍他上台的是在电影《独立日》里，扮演用苹果电脑 PowerBook 拯救了世界的那位演员杰夫·高布伦（Jeff Goldblum)。

1996 年 7 月初上映的《独立日》，以 8 亿多美元的票房纪录，成为美国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历史上最成功的影片之一。苹果电脑得以在其中扮演“拯救世界”的角色，对于提高苹果品牌的影响力，自然是价值很大。在此之前，高布伦还出演过《侏罗纪公园 2：失落的世界》等多部有影响的影片。

随后，高布伦把话语权交给阿梅里奥。

阿梅里奥走上台，穿着件闪光的休闲夹克，里面是件立领衬衫，领子紧紧地贴着脖子。另一位负责科技报道的记者则将其描述为：“看着就像是你刚离婚的舅舅，第一次出来约会时的样子”。言下之意，穿着不合适，缺乏经验，连怎样说话都不知道。

阿梅里奥刚刚度假归来，此前，他因为对演讲稿的不满，对写稿人训斥了一通。在演讲之前，他又固执地拒绝预演和彩排。

乔布斯到达后台时，看到的是一个混乱不堪的现场。对于如此重要的时刻，作为公司一号 CEO 的阿梅里奥居然如此草率，让乔布斯下定决心将他搞掉。

看着阿梅里奥站在讲台上笨拙却啰里啰嗦、没完没了的乏味演讲，乔布斯气愤不已。乔布斯一直就是一个不能容忍庸才的人，更何况这个庸才还需要自己来陪衬，还在负责照管自己的孩子。

由于事先没有看稿子，阿梅里奥对讲词提示器上的那些要点比较陌生，结果，他要么忘词，要么前后逻辑不连贯，甚至是相互矛盾。他的思路断断续续，折腾了一个多小时，让观众呼呼欲睡，搞不明白他到底要讲什么。

暂停时，将一位歌手●请上台来，演示一个新的音乐软件。他将专门请来的，坐在第一排的拳王穆罕默德·阿里提了一下，但是，却忘记了给这位拳王机会，让他得以按计划，上台推荐一个关于帕金森综合征的公益网站。

暂停之后，他又花了一个多小时继续啰嗦。

最后，人们终于看到了乔布斯上台。

“乔布斯大步跨上舞台，自信而得体，魅力四射，跟阿梅里奥的笨手笨脚和死气沉沉，形成了鲜明对照。即使是猫王归来，也不会引起比这更大的轰动。”来自《华尔街日报》的那位记者这样写道。

10 年之后，乔布斯的到来，让粉丝们看到了希望。大家纷纷起立，震耳欲聋的掌声持续了一分多钟。“杂乱无章的 10 年看来就此终结了”，很多观众在心里这样说。乔布斯像一个伟大的领袖、富有煽动性的演说家。

他挥手请大家安静，开口说：“我们要再创辉煌。”

报之他的，就是再一次热烈的掌声。

他以极为简短精悍的语言，来告诉大家公司的问题：“是 Mac10 年来的停滞不前，给了微软视窗系统追赶的机会。为此，我们必须拿出一个更好

● 彼得·加布里埃尔（Peter Gabriel）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的操作系统。”

到此为止，在高潮中让会议结束，原本是个不错的结果。可是，感到被乔布斯压住风头、有点不满的阿梅里奥，似乎是想再表现一番，期望能够扳回败局。

哪知道，他再次弄巧成拙。

阿梅里奥再次回到舞台，继续又啰啰嗦嗦了一个小时。等他讲完了，他想再次请乔布斯上台。然而，出人意料地是，随之走上来的是沃茨。

现场出现了一阵骚动。

阿梅里奥的原意是，想让苹果公司的两位创始人上台，和他这位今天的 CEO 一起，三个人举起手臂庆祝胜利，预示苹果新的开端。

但是，乔布斯却不想认可这个由阿梅里奥主导的“新”开端。于是，他慢慢地溜下了台，自个离开了。

事后，阿梅里奥非常气愤：“他无情地破坏了我策划的落幕式，他将个人的感觉看得比苹果的媒体形象重要得多。”

刚刚进入新纪元的苹果公司，在媒体和大众的眼里，已经非常明显：公司的权力中心将很快发生大的转变，阿梅里奥不行了。



第六节 实力第一

个人魅力不是公关所能打造的。

有了阿梅里奥这样的对手，乔布斯不成功都难。

在对阿梅里奥失望的同时，乔布斯也开始了实实在在的权力争夺战。首先，他充分利用自己在人事上的安排权力，将自己从 NeXT 带来的旧将，尽可能多的安排到重要的关键部门和职位上。

乔布斯是带着操作系统加入苹果的，对他而言，操作系统就是电脑的灵魂。那么，自己就从这块开始动作。当时，负责这一块的是阿梅里奥从国民半导体带来的旧部下埃伦·汉考克（Ellen Hancock）。这位可是阿梅里奥的爱将，曾经在 IBM 工作过 29 年，被阿梅里奥聘请到国民半导体后，被升任到公司副总和首席运行官（COO）。

就是她，建议和执行停掉了当初由苹果内部开发的操作系统。也是她，让阿梅里奥在外部找一家公司来为苹果供应操作系统。最后，还是她，给了乔布斯机会。

不过，在使用外部操作系统方面，她倾向于使用太阳微系统公司Solaris系统而不是 NeXT 的，这一固执己见，让她成为乔布斯必须除掉的第一号笨蛋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在乔布斯开始向苹果渗透权力时，不识时务的她，还在继续建议在苹果的新操作系统中采用 Solaris 的核心技术。当时，有一位记者，曾经问她，在苹果这一次的操作系统抉择中，乔布斯将会扮演什么样的角色？她回答得很干脆和肯定："什么都没有。"

她错了。她太小看了乔布斯的威力。

乔布斯的第一步动作，就是确保让他从 NeXT 带来的两个旧部接替她的职责。一方面，他指定他的好友阿维·泰瓦尼安负责软件工程部门，另一方面，他找来了乔恩·鲁宾斯坦，昔日 NeXT 硬件部门负责人，来负责苹果公司的硬件部门。

当乔布斯打电话给他，邀请他加入自己的团队时，他正在英属的一个海岛度假。听到乔布斯的呼唤，他二话不说，就起程来到乔布斯的身边。并且及时参加了那个 1997 年 1 月份的"麦克世界"大会，也同时看到了现任领导人和自己心目中领导人的巨大魅力上的差别。

软件和硬件两大部门的权力把握，就相当于已经把握了军队的实权，国家领导人在失去对军队的控制权之后，也就只能是徒有虚名了。

但是，当时的阿梅里奥似乎没有感觉到这点。根据鲁宾斯坦的回忆：当时公司的局势，比自己想象的要糟糕得多。经营混乱，权力倾轧，派系林立，让他不得不时不时地在公司的重要会议上，靠眼神和暗语，来和自己的同党交换信息。"那时候，我感觉自己仿佛是误入了精神病院，大家都在说着疯话。而阿梅里奥则呆坐在桌子尽头的主席位置，一副神志不清的样子。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二十二章 权谋（2）

被苹果解雇，是我人生最受益的经历！

——史蒂夫·乔布斯

如果说，在 30 岁被迫离开自己一手建立的苹果时，乔布斯还是一个愣头青的话，那么，当他在 40 岁，决定回归苹果时，已经是一个非常会玩弄权谋的军事家了。

这一仗，他所体现的智慧，丝毫不亚于赤壁之战中的诸葛亮。

他一再强调，当时看来最让人尴尬的被赶出，现在看来，是他这辈子最受益的一个事件。没有他的被迫离开，很多人情世故，很多管理上的理念，他都没有机会得以领悟。

在当时，他所想的倒不是这些，这些只是无意之中的收获。



第一节 十面埋伏

在正式获得公司的最高执行权力之前，乔布斯的两员大将泰瓦尼安和鲁宾斯坦，就会时不时来到乔布斯的家里，亲自向他汇报公司的情况。不久之后，硅谷的人基本上都知道，乔布斯在通过发展个人势力，在暗中慢慢削弱阿梅里奥的权力。

面对这种情况，阿梅里奥居然还将乔布斯当做自己的朋友和支持者。

以乔布斯的个性，和媒体对于他个人魅力的理解，没有人会相信，他只会以一个无关紧要的顾问形式，来给苹果公司出出点子。乔布斯是一个要么不做，要做就来个一鸣惊人的家伙。他不会甘于寂寞，特别是在一个自己创业，又被自己信任的人赶走的公司。他必然会在哪里跌倒就在哪里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爬起来，做出非凡的成绩向世界，更重要的是向自己证明，自己是英雄，不是狗熊。

就在头一年年底，当阿梅里奥宣布乔布斯回归苹果时，一位《金融时报》的记者就预测过可能的结局。现在，她更是直言不讳："乔布斯先生已经开始垂帘听政"。

紧紧地盯着乔布斯最新动向的这位记者，在 2 月底继续报道说：据说乔布斯正在苹果内部指手画脚，指导公司决定哪些业务该砍，哪些该留。还有人说，乔布斯已经将一些前苹果的雇员召回来，并强烈暗示说，他正在计划重新控制大局。据乔布斯一位关系密切人士所言，他已认定阿梅里奥和他任命的团队，无法让苹果重现辉煌。他打算把他们替换掉，以确保"他的公司"能够得以生存。

到此为止，乔布斯是在通过舆论的力量，继续给阿梅里奥，给公司的董事会，施加压力。而这又刚好是在公司很快就要召开股东大会的前夕。这样一来，阿梅里奥所必须面对的，就是一个无法对付的局面：他得解释，为什么 1996 财年最后一个季度的销售量比上年同期暴跌了 30%；他得回答，为什么公司的股价一跌再跌，跌跌不休；他还得回答：为什么继续让一个连媒体都能看出愚蠢的团队，来继续领导苹果军团。

乔布斯是在给他的伤口上撒盐。

愤怒的股东，在麦克风前排着队对阿梅里奥管理不力愤怒地发泄。会后的阿梅里奥，居然还能得意洋洋的面对记者，说出："这是我做过的最好的一次演讲"。

当时，担任苹果董事长的是杜邦公司的前任 CEO，曾经担任过花旗银行和 IBM 董事会董事的埃德·伍拉德（Edgar S. Woolard Jr.）。一直担任苹果董事长的马库拉，在乔布斯重返苹果之后，已经知趣地退到副主席的位置。

按照沃茨的说法，虽然奠定苹果基础的两款苹果电脑基本上是自己开发出来的，但是，苹果有后来的发展和壮大，马库拉的贡献远高于自己。马库拉不仅在公司起步时带来了必需的资金，还对公司的管理规范化，对于很多技术层面的东西，都发挥了重大的影响力。

虽然如此，在 1985 年乔布斯离开苹果的那次权力对垒中，他站到了乔布斯的对立面。在苹果决定让乔布斯回来的时候，他觉得，自己继续坐在董事长的位置不是很合适。

新任董事长伍拉德和他的妻子，参加了阿梅里奥主持的股东大会。对于阿梅里奥的表现，他回忆说，当时，他的妻子在会议进行到一半的时候，就在他耳边说："这真是场灾难!"

伍拉德同意妻子的看法：阿梅里奥穿得应该还算不错，但是，无论看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上去还是听上去，不知为什么，都让人觉得他很愚蠢。他不知道怎样回答问题，也不明白自己到底在说什么，更没有想办法来鼓舞大家的信心。

在那次会议之后，伍拉德打电话给在此之前还从未见过面的乔布斯。他借口说想邀请他去特拉华州，给杜邦公司的高管演讲。乔布斯婉拒了。

随后，他将谈话的主题引向阿梅里奥。直截了当地问乔布斯对他的印象。

伍拉德记得，乔布斯当时说话比较谨慎，只是说：阿梅里奥不适合现在的工作。

乔布斯回忆说，他当时就觉得阿梅里奥是个笨蛋，但是，他不能这样说。那时候的他陷入两难：一方面，伍拉德是董事会成员，我有义务告诉他自己的真实看法；另一方面，如果告诉他太多，他就会告诉阿梅里奥，那样的话，后者就会对我有意见，那么，我就很难让他按照我的想法做事情。而且搞不好，他还可能会把我带进苹果的那些干将都消灭掉。

我的所有这些想法，都在 30 秒钟之内，在我脑子里快速闪过。但是，最终，我觉得我应该告诉他我的真实感觉，不过得用比较客气的语言。我当时非常在乎苹果。于是我说，这个家伙是我所见过的最差劲儿的 CEO。我在想，如果当 CEO，也得像做很多专业工作一样，需要先考下一个执照的话，我相信，他是拿不到那个执照的。

那年春天，甲骨文的拉里·埃利森在一次聚会上见到阿梅里奥，并且把他介绍给了负责科技进展报道的吉娜·史密斯（Gina Smith）。

她问他苹果目前的情况如何。

“你知道，吉娜，苹果就像一条船，满载着宝藏，但船上有个洞。我的工作就是让船上的人都朝同一个方向划。❶”

史密斯看起来很迷惑地问，“OK。但是，那个洞怎么办？”

至少在公关这一块，阿梅里奥是个低能的家伙。他强调了大家伙一块朝着一个方向努力的重要性，但是，却没有注意到，那些“别有用心”的人，会一再强调那个“洞”，并且在那上面做文章的可能性。他在公司会议上实际面临的也是一样的问题：没有快速及时地进入要点。这可能就是做专业和做鼓动的巨大差别：做专业和学术上的文章，你可以让读者在深入的阅读中明白你引出论点的证明。

但是，在演讲之中，你却无法做到这点。你可以吊人胃口，但是，却

---

❶ “You know, Gina, Apple is like a ship, that ship is loaded with treasure, but there's a hole in the ship. And my job is to get everyone to row in the same direction.” 参阅：Kara Swisher, Steve Jobs, Bill Gates (May 30, 2007). “Steve Jobs and Bill Gates Together: Part 2, All Things Digital 5” . The Wall Street Journal: Event occurs at 5: 20。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能够吊太长时间。如果他也能够像奥巴马那样，花点时间来合计一下演讲的技巧。或许，他可以做得更好一些。

第二节 善用公关

乔布斯事后回忆说：当拉里讲这个故事时，我们正在吃日本寿司，我当时笑得直不起腰来。他就是那样的小丑，还特别自以为是，并且把自己当回事。他坚持让所有人都称呼他为阿梅里奥博士，以此提醒别人尊重他。从那时起，甲骨文的埃利森就和我，就会时不时拿那个“船的比喻”来开玩笑。

和乔布斯这样在山林里靠弱肉强食的拼斗生存下来的人不同，阿梅里奥是学院培养出来的书生，至此还有一股呆气。他不想让人叫他老板，因为，他觉得博士代表知识，比企业家高一个档次。所有人都可以当商人，但是，却不是所有人都能戴上博士帽。

他的这种理解是错误的，这又是他一次次在商场上玩不转的原因所在。玩转商战，比在一所普通的大学获得一个博士要难很多。商战也是很需要智慧的事情。

再说，这种做法对于历来敏感，又没有任何学位的乔布斯而言，自然就更为刺耳了。在乔布斯看来，一个喜欢玩花招，连最基本的事情都做不好的人，怎么可能获得他的尊重。

乔布斯的夺权行动，从多方面一起展开。

内紧外松就是他的策略。在个人关系这点，他继续需要阿梅里奥这个傀儡为他做事，完成他在未获得正式授权的情况下无法完成的事情。

在个人关系之外，他要么放任自由，让自己的下属放出风声，要么，借助于媒体来给自己制造舆论。更厉害的，他还借助和拉里·埃利森的良好私交，让他出面将火烧大烧旺。

《财富》杂志负责科技报道的记者布伦特·施伦德（Brent Schlender）和乔布斯很熟。在随后的3月份，他在自己的杂志上发表了篇文章，将苹果公司目前面临的混乱，大写特写了一通：“销售剧减、科技战略错乱、品牌价值流失”是结果；“行动迟缓、手足无措”是现状；“已经成为硅谷管理失控、说着科技呓语的样板”，则是一个无法否认的事实。

在所有这些之后，他继续写道：尽管有来自好莱坞的诱惑，尽管他所管理的皮克斯已经成功地制作了《玩具总动员》等电脑动画片，但是，策划全面接管苹果公司，对于他乔布斯来说，依然有着巨大的吸引力。

在这之后不久，埃利森更是直截了当地宣布说：他正在计划对苹果进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行恶意收购，其后，让他最好的朋友乔布斯任苹果公司的 CEO。“乔布斯是唯一可以拯救苹果的人。只要他开口，我随时都准备助他一臂之力。”

这不是他第一次提到要收购苹果。同时，媒体对于收购苹果的理性，有点怀疑：一家像甲骨文这样的软件公司，收购一家像苹果这样的电脑公司，似乎也没有办法获得股东的认可。

在没有获得足够的媒体热捧之后，他又利用一个面对记者的机会，再次具体化了他的收购计划：他正在和有兴趣的投资者接洽，打算融资 10 亿美元，收购苹果的股票获得控股权。

苹果公司当时的市值大约为 23 亿多美元，10 亿美元的投入，当然是个很大的数字。在他这条消息公布的当天，苹果的股价就飙升了 11%，而且交易量还非常大。

不仅如此，埃利森还很正规地设立了一个电子邮箱❶，请公众给他投票，告诉他，是不是值得继续做下去❷。

后来，有不少好奇的记者问乔布斯到底是怎么回事？这是不是得到了他的认可？

每一次，他都笑而不答，就像是诸葛亮的样子，掩盖着内心的得意。

面对记者，他一再声明：我已经告诉过这位老朋友，我只是苹果公司的一名顾问，没有想过当 CEO。

乔布斯的声明让阿梅里奥无法对他生气，于是，就将自己的一肚子火发到埃利森身上去。可是，狡猾的埃利森干脆来个闭门不出，不接他的电话，让他一次次吃闭门羹。

对于埃利森来说：我讲的是恶意收购，也不在乎你苹果公司领导者的意愿。在乎的只是你们股东的意愿。

没法向埃利森质问的阿梅里奥，只好给乔布斯打电话，客客气气地问乔布斯对这个问题的看法。狡猾的乔布斯则来个模棱两可、半真半假：“我确实不知道是怎么回事，我认为这挺无聊的。”

随后，他还不会忘记给点鳄鱼的眼泪，来安慰他一下：你我是朋友，对不?!

阿梅里奥原本想让乔布斯发表一个书面的声明，来拒绝埃利森的建议。但是，乔布斯却含糊其辞，找借口推脱。这让阿梅里奥不快，但是又没有办法。

---

❶ savapple@us. oracle. com。

❷ 他说，自己最初拟定的邮箱地址原本是“saveapple”，但随后他发现，他们公司的邮件系统不支持超过八个字母的邮箱名称。言下之意似乎是在说：就是因为差这么一个“e”，才没有最终完成收购。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在玩计谋这一块，他和乔布斯这些人相比，远不是一个数量级。

随着乔布斯文攻的展开，最大的进展终于成为现实：已经获得董事会主席职位的埃德·伍拉德，开始接受来自媒体和拉里·埃利森的“建议”和“判断”。

乔布斯的很多行为和决策，受到埃利森的影响。这位微软盖茨的劲敌可不是一位善者，却是乔布斯难得的为数不多的长期好友之一。埃利森是来自俄罗斯的犹太移民，1944 年出生时，母亲才 19 岁，未婚。他被舅舅养大，生活在芝加哥不是很富裕的犹太社区。这些背景和乔布斯非常接近。高中毕业后上大学，读了一年多就离开了，据说是因为成绩不怎么地，似乎也是乔布斯的翻版。他从来就没有在学校里学过，却靠自学学会了计算机编程，并且还靠它获得了工作。虽然赚钱不多，他却很喜欢大手大脚享受奢侈和豪华，经常入不敷出。无法忍受的妻子离开了他，他对曾经主修中国历史的妻子说：忍忍吧，别离开我。我会成为百万富翁的。如果和我待在一起，你可以得到你想要的任何东西。

在做企业这一块，他几乎和乔布斯、盖茨同时起步。从 1977 年和女上司合伙做数据库，今天的甲骨文已经成为这个领域最大的玩家了。埃里森也是一个完美主义者，对东方文化非常喜爱。他的经商之道比乔布斯精很多。



第三节　以退为进

我们再回到乔布斯的商战。

在乔布斯口里，伍拉德是一位直率而明智的工程师，他懂得如何聆听。乔布斯不是唯一一个跟他谈到阿梅里奥缺点的人。

随后的情况对阿梅里奥越来越不利。公司的财务状况越来越恶化，作为公司“家长”的伍拉德被告知：公司马上会违反和银行的保证条款而违约，如果再继续恶化，就只有宣布破产保护一条路可走了。

资金不足，销量不佳，想通过广告攻势来促销的可能性也无法实现。依然拥有权力的阿梅里奥，面对日益低落的士气，他已经成了一个没有什么可做的光杆司令。

在这种情况下，不依不饶的媒体更是落井下石。

《商业周刊》的封面标题：苹果是一盘散沙吗？

《红鲱鱼》编者按标题：吉尔·阿梅里奥，请辞职！

《连线》封面上标题：“祈祷”。而苹果标志变成了戴着荆冠，被钉在十字架上的一颗恐惧之心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《波士顿环球报》发表专题文章：那些笨蛋不知在怎么想。口袋里装着来自苹果的薪水，手里握着拥有举世无双的技术，让对手生畏的电脑，却给出了三流公司的业绩。

《华尔街日报》记者问他：你能否扭转目前苹果所陷入的困境？阿梅里奥的回答居然是：我不知该如何回答你！

看着阿梅里奥一次次愚蠢至极的表现，乔布斯是又好笑又好气。但是，在面对他的时候，乔布斯还是能表现出一种谦谦君子的风度。这时，他已经不再是十几年前大孩子般的乔布斯了。

就在乔布斯有意和无意组织的这些围攻，让阿梅里奥不知所措时，就在后者非常希望得到前者支持时，乔布斯却还是我行我素，继续自己的战略包抄，依然还是只做不说。

他能做到像是个超级的演员，在高声大笑之后几秒钟，就转为号啕大哭，并且留下心酸的眼泪。是真是假，就得由你自己来判断了。对待阿梅里奥也是这样。

他因故和阿梅里奥及其夫人一起吃饭，结果后者夫人对乔布斯和他妻子优雅与魅力赞美有加。乔布斯丝毫都没有因为自己心中的不屑，而怠慢他们！

同时，他还能让阿梅里奥感觉到：在需要时，他会及时给予无私的帮助，而且，每一次，乔布斯基本上会支持他的想法和选择。

这又体现了乔布斯高超的为人技巧：他不可能无谓地迁就阿梅里奥，去支持他那些在乔布斯看来愚蠢无比的想法。但是，乔布斯却能通过语言技巧，让阿梅里奥从自己口里说出乔布斯想要的结果。在此基础上，乔布斯所支持的就自然是阿梅里奥的意思了。

阿梅里奥回忆说，“当我为某个问题困扰时，我会和他讨论。十之八九，我们能达成一致意见。”

他情愿相信乔布斯真的是尊重他：“我敬佩乔布斯解决问题的方式，而且感觉到我们正在建立一种相互信任的良好关系。”

就在他说这些话之后不久，股市传来一个让他吃惊的消息：一笔 150 万股的卖出大宗交易，让苹果的股价继续走低。媒体谣传是乔布斯干的。

听到这个消息之后，阿梅里奥的第一反应是吃惊。他不明白：乔布斯可是向我保证，在 6 月份之前，他是不可能卖出自己持股的。

于是，他打电话给乔布斯，说得比较委婉：“我想告诉人们，那单卖出不是你干的。”随后，他同时强调，似乎是害怕乔布斯会说出否定的答案：“记住，你我之间有个共识，你要出手之前会事先通知我。”“自然。”乔布斯回答很简单。

阿梅里奥自作聪明，将乔布斯的答复理解为对自己愿望的认可。于是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他很快就以公司的名义发表了一个声明，来否认市场上的传言。

后来，当证券交易委员会公布申报文件时，人们才发现，大家都被乔布斯给耍了。那确实就是他干的。

"该死！我直接问过你，你说不是你。为什么？"

对于这种质问，乔布斯只回答了其中一个问题：我卖掉股票，是因为一时半刻对于苹果未来的走向，不是很乐观。言下之意：我不觉得你真的能够挽救苹果！

很多年之后，当人们再向他问起这个问题时，他说：我不觉得需要通知他。

对于这次"事件"，有人在乔布斯的不诚实上做文章。实际上，那很可能就是他的有意所为。他不会"因为对于苹果未来不乐观"而害怕亏钱，而去卖掉股票。卖一次还得再买回来，也挺费事的，毕竟那是他很在乎的公司，里面还有他很在乎的将领，并且，他们已经按自己的意愿，全部潜伏在最重要的部门。

但是，他需要一种压力，让事件继续沿着自己想要的方向进行。他卖出股票，比他发表一大篇宣言还要有价值。用脚投票，在美国的金融市场，是最好不过的信号。再加上一大堆好奇心特强媒体的热炒，附上阿梅里奥愚蠢的应对，也是一个不错的喜剧。

乔布斯喜欢这样的喜剧。这是对埃利森想收购苹果公司很好的文宣配合。

一直到了这时，阿梅里奥才终于明白，乔布斯不可能成为他的朋友，更不可能成为他的支持者。他只是很难明白，乔布斯自己已经有一个很不错的公司在打点，而且，那还是他自己的公司。为什么，他要吃着碗里，瞧着锅里？

阿梅里奥天真得有点可笑，他太不理解乔布斯作为一个父亲，对于自己孩子的那份爱！在乔布斯心里，如果没有苹果，就没有今天的一切。他无法看着苹果死去和消失，特别是在苹果还拥有不错的技术和潜力时。再者，购买了自己公司之后的苹果，更应该是如虎添翼，可是，这个阿梅里奥就是愚蠢到无法看到这些，也不明白到底应该怎么样充分利用已经拥有的资源。

对于乔布斯，他付出心血的东西，都是充满活力，都是有生命力的。他不会满足于将自己多年努力开发出来的操作系统，在苹果手里变成一堆废物。对于这点，阿梅里奥更是无法理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第四节 自乱阵脚

“我最终接受了这个事实，我太愿意也太渴望相信他是站我这边的。然而，史蒂夫操纵和指挥的让我出局的计划，却一步步按他的意愿在向前推进。”多少年之后的阿梅里奥一脸的懊悔。

让阿梅里奥最终不得不离开的，还远不只是来自乔布斯的攻击。阿梅里奥这时候所面临的，就是四面楚歌和十面埋伏！

乔布斯觉得阿梅里奥愚蠢无比，他自然很难不表示出来，除非是在和阿梅里奥待在一起时。其他的时候，特别是在和公司的董事长沟通时，他没法抑制自己。再者，董事长也是最有机会让他达到目的的人。

公司已经每况愈下是每个人都能感觉到的事实。作为公司财务主管（CFO）的雷德·安德森，对此当然是在再明白不过的了。为此，他一次次找董事长伍拉德。在此前，他和一直担任董事长的马库拉谈，对方好像远没有现在这位董事长在乎。

雷德·安德森告诉伍拉德，继续下去，公司无以为继。他自己也在考虑，和很多已经走和想走的雇员一样，离开这艘即将沉没的铁坦尼号。

阿梅里奥在股东大会上的拙劣表现，已经让伍拉德担心：即使是一家运转正常的公司，这样的 CEO，也不是称职的，更何况是处于当前如此危急状况下的苹果？

当初公司聘请他来，是因为他将国民半导体公司扭亏为盈的表现。现在看来，应对制造业的以成本控制为主的策略，对于苹果这样光靠控制成本无法扭转时局的公司，是不怎么管用的。

“对于电脑公司，特别是苹果这样富有创意的电脑公司，他阿梅里奥准备得太少。”乔布斯后来这样评价道。

在董事长的组织下，董事会讨论了好几次公司的存亡问题，大家慢慢达成了共识：阿梅里奥看来是必须走了。真正能够理解苹果的运行模式，能够将苹果搞好的人，不会是阿梅里奥这样的书呆子。

在这期间，伍拉德还请投资银行高盛来研究，看看有没有出售公司的可能，或者是帮苹果找一个战略投资者。对方的答复让他很失望：苹果每况愈下的困境，没有人敢购买，也没有人敢巨资注入这个最近一直在亏损的无底洞。

在埃利森大张旗鼓地说要购买公司的时候，董事长也不相信那是真的。

在做了这许多的调研之后，夏天 6 月的一次董事会上，趁着阿梅里奥因故不在场时，伍拉德对在场的董事会董事们谈了他自己对形势的判断：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果继续让阿梅里奥担任 CEO，我想只有一成的机会可以避免破产；

如果让乔布斯来做，继续生存下去的几率是六成；

如果乔布斯不干，我们再找一个新人，生存下去的机会大约是四成。

他的意思含蓄而且明白。于是，董事会授权他去和乔布斯沟通，看看他是不是愿意接这个摊子。无论结果如何，都必须在 7 月 4 日国庆假期之前，再召开一次董事会紧急电话会议。

有意思的是，伍拉德没有直接去近在咫尺的乔布斯那里，和他一起吃顿饭，好好聊聊。他和妻子飞去伦敦，去现场观看温布尔登网球公开赛。

他在那白天看比赛，晚上就在酒店里，给远在美国的人打电话。美国东部和英国，大概有 6 个小时的时差。据说，那一次，他的电话费账单高达 2000 美元。

他首先给乔布斯打电话，告诉他董事会的决定，希望他能来接任这个 CEO。

这虽然是乔布斯梦寐以求的时刻，但是，当机会到来时，他反倒犹豫了：他喜爱苹果，在乎苹果公司的未来。但是，他也同样喜爱自己目前的公司，而且，这家公司已经做得越来越好。这两家公司就像是自己的两个孩子，偏爱任何一个都是不应该的。

现在，老大出现了问题，自己是得出手帮帮忙。如果自己不出手，那么，又有谁能够担当重任呢？



第五节　艰难选择

他很犹豫，回答得吞吞吐吐：我会帮忙的。

“是不是做 CEO？”伍拉德穷追不舍。

“不是。”

伍拉德劝他，至少担任临时 CEO，帮助过度一下，给公司一个喘息的机会。

乔布斯还是拒绝了：“我会继续当顾问，不拿工资。我还可以当董事。”

为了当董事，乔布斯争取过好几次，都被拒绝。这次算是老话重提。

“现在我只能给这么多。”他补充说。

似乎是没有余地！但是，执著的伍拉德不会就此罢休。这也是成功的企业家和普通人不同的地方，在他们的字典里面，放弃出现的频率太低。再努力一次出现的次数倒是特别多。只是，对于难啃的骨头，你得善于改变策略。伍拉德和乔布斯开始智慧和耐力的博弈了。

在伍拉德电话咨询乔布斯之际，谣言就开始在皮克斯公司内部产生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



两个人之间私人的谈话，也能很快速地让硅谷的很多人感觉到。这也是硅谷商战的手段之一。

为了平息雇员的忧虑，也为了表示自己的决心，乔布斯给皮克斯的员工，发了一份电子邮件备忘录：三周前我接到苹果董事长的电话，让我回去做 CEO，被我拒绝了。随后，他们又让我做董事长，我也拒绝了。你们别担心，那些疯狂的谣言不是真的。我没有离开皮克斯的计划。你们甩不掉我。为什么乔布斯不抓住这个难得的机会？

实际上，当时的乔布斯确实有他的难处：皮克斯刚刚上市，业务开始走上正轨，他和那里的雇员也相处不错。当年在苹果时那种被捆住手脚的感觉，在这里一点也感觉不到。而且，也是因为自己曾经受到的制约，他体会到给雇员适度自由对于他们持续创新的价值。结果也确实给了他不错的回报。

再者，同时做两家上市公司的 CEO，似乎也是闻所未闻，是不是合法他都不知道。他不知道该怎么做，也不知道自己应该怎么做。

他在问自己：如果让自己忙得不可开交，那就没有和家人及孩子在一起的时间，付出那样的代价是不是值得？他左右为难。

他打电话给埃利森，似乎也得不到好的答案。两全其美，世界上似乎没有那样的东西。他不想放弃，似乎也没有办法不放弃。

这时候，他想起了安迪·格鲁夫，自己心目中的智者和长者，比自己大 19 岁的英特尔 CEO。那是一个周六的早上，接电话时对方还没有起床。

“安迪·格鲁夫很耐心地听我分析答应的好处与坏处，当我谈到可以救活苹果时，他打断我说：史蒂夫，我才不在乎苹果的死活！”

格鲁夫对苹果命运的“不屑一顾”让他愣住了。就在那个瞬间，他突然意识到：在这个世界上，除了自己，好像再也没有一个人在乎苹果的命运和未来。而他自己却不能不在乎！

安迪·格鲁夫的“不在乎”，是激将法，还是真正的冷漠，这时候并不重要。格鲁夫似乎是想告诉乔布斯：那些列出的理由，最终都没有价值。最关键的，还是得问你自己的内心是不是在乎！

这和恋爱，和男女之间的关系，似乎是一个道理：很多人在衡量一个关系时，老是喜欢列出很多好的和坏的条件，其后，再像做投资决策似的，来继续“现金流”现值的对比。最终才发现，一个无法让自己动心的感情，又到底拥有多少长期的价值呢？

当初自己开创苹果电脑公司时，如果先比较一番市场上的竞争状况，再分析一下自己所拥有的特长，其后，将这些东西列出来比较，那么，很可能就不会有苹果的出生，也自然不会有自己目前的机会和成就了。

对于任何一个挑战，决定你是不是该进的主要因素，还是你的激情！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失去激情的选择，最终的结果，和阿梅里奥在苹果所经历的、面临的，似乎也没有太多的差别。

就在那个早上，乔布斯决定不再继续想下去了。他决定暂时回去当临时 CEO，其后帮他们找一个称职的长期 CEO。

话说回来，乔布斯虽然是皮克斯公司的 CEO，但是，这家公司已经被他训练成一家没有他也能运行、效率不错的商业机构。况且，已经习惯了自由自在的皮克斯雇员，也不高兴经常看到喜欢指手画脚的乔布斯。他们在私下，有时甚至是当着乔布斯的面，表示乐于看到乔布斯多花点时间在苹果公司。况且，公司里面还有埃德·卡特穆尔，他曾经是个不错的 CEO，如果需要的话，很容易正式或非正式地接管这家公司的管理。

基于伍拉德的那个 10%、60%和 40%的分析，不管乔布斯是否犹豫不决，伍拉德和苹果的董事会，还是决定立马解雇阿梅里奥。

听到要自己下台的消息时，伍拉德在伦敦，接电话的阿梅里奥正要跟家人一起去野餐。对于这样的决定，他觉得很不公平："记得吗，我当初告诉董事会，至少需要三年时间，我才能让这家公司重新站起来，现在连一半都不到。"

"董事会认为我们不想再继续讨论这个问题了。"伍拉德答道。

就这样，乔布斯以一个非雇员的身份，参与了苹果公司 CEO 的调整工作决策。并且，让自己这个十多年前被苹果赶走的雇员，又被苹果的董事会当做救星请回来，做公司的 CEO，执掌公司的日常运行管理工作。

好多年之后，被解雇的阿梅里奥依然愤愤不平：乔布斯凭什么可以参与解雇我的决策！他既不是公司的雇员，更不是公司董事会的成员。

倒是乔布斯很会做人。在做出决定，并且知道阿梅里奥已经被解雇之后，他主动打电话给对方，既是为了给个解释，也是为了给点安慰。

对于他人的感觉从来就不怎么在乎的乔布斯，这一次倒是很在乎，很细心。很可能是惺惺相惜，阿梅里奥的被解雇，让他想起了当初自己离开苹果公司时的那种悲愤的感觉。那份伤害至今还深深地刻在乔布斯的心里。

那天晚上，乔布斯的来电让阿梅里奥感到很惊讶。乔布斯说：出现这样的局面，我也感到很沮丧。我想让你知道，我自己跟局势的变化没有关系。是董事会那帮人的决定，他们只是问了我的个人意见。

随后，他给阿梅里奥一点安慰：你是我所见过的最正直的人。借此机会好好休息一下也不是坏事。任何时候，如果用得上我，随时可以来找我。

"在很大程度上我还是喜欢这个人，但我不再信任他了。"他告诉妻子。

"我以前完全被史蒂夫给骗了，我觉得自己像个大傻瓜。"妻子回答说。

"我也是这么想的。"他说。

随后获得消息的沃茨，作为苹果公司的非正式顾问，对于乔布斯的回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



归自然是很高兴。他认可乔布斯的魅力，同时，也认可阿梅里奥在和乔布斯的这场博弈中失败的必然性。

几乎是整整 12 年，乔布斯再一次站到苹果公司的点将台上，开始发号施令了。

新官上任三把火，乔布斯也得这样。

面对苹果这样的一个烂摊子，这三把火该从哪里开始烧起来呢？

几年之后，当他被告知自己已经得癌症时，乔布斯非常肯定地说：就是 1997 年那年折腾的结果。一方面是自己公司的事物需要打点，另一方面是对苹果的治理。整天忙得焦头烂额，一到家，人的感觉就像散架，脚也不怎么听使唤。

长期过度的劳累，彻底摧毁了自己身体里面的免疫系统，让癌细胞有机可乘。再者，那时候也因为太忙，没有心思给予及时的关注，结果又错过了最佳的治疗机会。

对待商战，机会就是利润。对待疾病，机会就是生命。

当两者同时来到时，乔布斯做出了自己的选择。该不该后悔？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十三章 回归苹果

决定不做什么，比决定做什么更重要！

1997 年，对于苹果，对于乔布斯，都是具有特别意义的一年。

1997 年，还是美国科技泡沫被吹得最大的一年。就在那年，我正式下海。我记得，那时的美国商场，似乎遍地黄金，人们花钱大方，商人赚钱容易，商店的收银机响个不停，那声音，既像是交响乐，又像是进军号，让人陶醉，让人亢奋。

开年不久，克林顿登上了白宫的宝座，并且迎来了第一位黑人国务卿。政治开明，经济繁荣，冬天里坐在火炉旁边的人们也感觉到了春姑娘悄悄来临的脚步声。

就是在这年，奄奄一息的苹果电脑公司赢得了乔布斯这个羞羞答答的“救世主”的参与，苹果的股东们似乎是看到了一线希望。

人生就是这么矛盾，人们就是如此势利。十来年前，乔布斯被赶出苹果时，股市的投资者还乐颠颠了一回，将公司的股票在一天内推高了 7%。十来年后，又是这位曾经被股东们厌恶的野孩子给大家带来了希望。

股票在随后很短的几个月，推高了 50%有余。

乔布斯带给股东的，像是久别胜新婚的罗曼蒂克，又像是少小离家老大归的满足。这时候的苹果股东，除了那些对苹果产品死忠的“麻木不仁”者外，恐怕很难见到几个理性的投资者。

没有天时地利人和，就不可能有英雄的产生和存在，老天在特殊的时刻，给了乔布斯一份特别的厚爱。

回顾历史，再看今天，我觉得，乔布斯最伟大的一点就是：他做电脑，不是竞争者做的那种“为电脑而电脑”，而是做品牌。并且，他做的还不是电脑品牌，而是奢侈品的品牌！而奢侈品带给消费者的，可远不是价廉物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美，而是一种依赖、一种品位、一种对于价格无需关注的潇洒。如果没有这点，后来的苹果公司走向，就会和今天非常不同[1]。再到后来，苹果就以奢侈品牌的潇洒，做起了普通消费品的生意了。变不可能的事情为现实，这是后话。



第一节 做最好的自己

开始接管苹果公司大印的乔布斯，对自己是不是有机会，真的挽救这个让自己辉煌一时的孩子，心里没有谱。苹果股东的心里也是战战兢兢，苹果的董事会则是在没有选择的情况下做出了最优选择。

几年前，一度牛气冲天的王安电脑，已经申请破产保护，一度四十好几美元的股价，已经跌落到几十美分。

东边的巨人倒下了。在德州的戴尔，却凭着初生牛犊不怕虎的勇猛，在 1994 年开始打造戴尔电脑，随后以咄咄逼人之势，摧枯拉朽。伴随它的，南有同样位于德州、虎视眈眈的康柏[2]，北有野心勃勃的捷威[3]。

还有那几乎是遍地开花、大大小小的 IBM 兼容机生产商，借着英特尔 CPU 和微软视窗系统与应用软件的联手威力，将飓风吹到了世界上的每一个角落[4]。苹果公司，现在混到连个买家都找不到。区区 20 亿美元的价码，居然没有人看出它的价值所在。

不仅如此，连迈克·戴尔这样的小字辈，也可以暴发户的心态，给乔布斯这样的老将以蔑视的眼光：苹果只有一条路可走，就是分家关门大吉。

自己的宿敌比尔·盖茨也在那里大放厥词，指手画脚，告诉他苹果得怎么做才有生路，否则，只有死路一条。

那时的苹果，几乎找不到相信它有再造辉煌的人存在。天地之大，居然没有我苹果生存下去的寸土。乔布斯面临的，似乎就是项羽兵败刘邦时，不得不引颈自刎的绝路。

但是，放弃和不作为，似乎不是乔布斯的个性，也不是他血液里的基因。轰轰烈烈干一场，有色有彩地死一回，他准备出击了。

现在，他决定选择知难而进：做最好的自己，不预测结果！

---

[1] 纵观今天的中国，好像很少有人敢在做品牌上下大工夫，就更别谈在做奢侈品牌上下工夫了。

[2] “COMPAQ”是兼容和品质合为一体：“Compatibility and Quality”。

[3] Gateway Computer Co.，一家在衣阿华州起步的电脑公司，一度成为美国以直销为主打的电脑大王，仅次于戴尔电脑。

[4] 我当时生活地区的周遭，也能看到很多这样的组装公司，自己也曾经在朋友的公司里面买过一台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生活着，重要的并不是名望和声誉，而是活好每一天，让每天带给你一份色彩。

让苹果再生，说来容易，做来难：第一件事该做什么？

目前的苹果伤痕累累，士气低落，存在很多产品，却没有像苹果二号那样的竞争力足够强大的产品。公司需要自己的拳头产品，就像军队需要自己的大将和大将带领的铁军一样。兵不在多，而在精干和高昂的士气。

想到这，他知道自己该怎么做了。

他决定从三件事开始做起：第一是收买人心，稳定军心；第二是树立公司的形象，提升软实力；第三就是收缩被拉得太长的产品战线，充分利用有限的资源，重点出击，集中优势兵力打攻坚战，为此，就得加快努力，拿出一个有竞争力的产品来。

如果能做好这三件事，就能既稳定苹果的军心，还能稳定苹果的钱袋子。他不能让公司继续亏本经营下去。在此之后，再来谋取天下。



第二节 收买人心，垄断权力

乔布斯同意以年度 1 美元的薪水，没有奖金也没有期权为代价，披挂上阵，以苹果电脑公司临时 CEO 的身份，来指挥苹果军团。

当时，有人提出，是不是给他一份基于业绩的期权激励计划？

他拒绝了。只是，在后来做得非常成功之后，才被董事会补回来了。

理由很简单，但他没有说出来：按照苹果现在这个样子，能不能被救活都是个大问号？在此之前，一度如此强势的王安公司，即使拥有像后来带领思科成功地攻城略地的领导人，不也很快就破产了吗？

与其拥有大量的很可能一文不值的期权，让人觉得自己是在为金钱而战，还不如干脆什么都不要，为理想而战。干好了，咱们再来谈。

这样做，对于激励雇员的热情，非常有好处。在目前的情况下，苹果很难拿出有竞争力的金钱激励计划，来和竞争对手争夺人才。

在随后的全体雇员大会上，乔布斯问大家：苹果一度红红火火，为什么最近几年像个泄了气的皮球，没有了弹力？难道是我们没有好的技术？没有一流的雇员？

显然都不是。对于善于用兵之人，任何人都有可能成为优秀的士兵，更何况苹果已经拥有那么多很优秀的雇员团队。

“公司的问题是产品而不是人！我们在市场上没有竞争力，是因为我们没有具有竞争力的产品！”

而要在市场上再次获得竞争力，在搞好产品之前，他需要先稳定人心，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



需要再一次激发大家的热情，让苹果特有的拼搏精神最终变成征服世界的利器。

打仗靠的是将士用命。为此，他第一件事，就是逼着现有的董事会同意，重新调整雇员期权的行权价格。

期权是上市公司激励和保持优秀雇员的一个重要手段。由于公司的经营业绩不好，股价一跌再跌，很多雇员所获得的期权的行权价格，已经远高于股价，基本上没有价值。这样一来，期权激励就变成了一张空头支票。这对于保持优秀雇员，和吸引好的雇员，都是一个障碍。

为此，乔布斯提议，将所有人的期权行权价都调低，到当前市场给定的 13.25 美元的价格。这样一来，公司就会面临一笔新的财政负担：如果公司的股票价格上涨，公司就得从市场上买回股票，再按照这个行权价买给拥有期权的雇员。

这时的乔布斯，连一股期权都没有，他不存在谋求私利的动机。而且，他在卖出 NeXT 时获得的 150 万股苹果股票，也已经卖了个精光。在利益上，乔布斯对于做好苹果没有经济上的积极性。他要以一种大公无私的形象，来统领苹果军团攻城略地，让这支军团再次战无不胜。

公司的财务负担本来就很重，再来这样一笔，董事会很为难。但是，乔布斯却以辞职不干作为威胁，要求董事会必须批准。最终，董事会还是批准了他的计划，但却是在很勉强的情况下。

和董事会的第一次过招，让乔布斯觉得头疼。如此难以配合的董事会，成事不足败事有余，他决定先干掉董事会这个拦路虎。这一次，他吸取了上次的教训，开始认真对待董事会的权力了。

在入主苹果之前，他已经开始排兵布阵，将自己从 NeXT 带来的大将，一个个安排在最重要的部门担任要职。但是，对于拥有最高权力的董事会，他却没有做任何的调整。在已经夺取军团的兵力调动权之后，继续夺取最高领导权利，就是顺理成章的事情了。

所以，他在原本计划的三件事之外，又临时加了一件：改组已经不再值得他乔布斯信任的董事会！

“这家公司已经岌岌可危，我有太多的事要做，没时间哄你们董事会玩。我要你们立马全都辞职，要不然我辞职，下周不再来上班。”乔布斯给董事长一个最高指示！

不过，他同意董事会主席伍拉德可以留下。

对于乔布斯的无理要求，董事会再一次默许了。不过，他们也提了个要求：可否再多留一位？董事会的意思，估计是想让迈克·马库拉也留下。他可是苹果的创始人和元老之一，还是沃茨口里对苹果的贡献比自己大的人。就这样让他走，觉得不是太好。况且，在乔布斯回来做顾问之前不久，公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才调整了董事会的权力结构，董事长的权力才从马库拉手里交给伍拉德。

乔布斯同意了第一个请求，但他没有满足基于这个请求的暗示要求。在他看来，当初自己不得不离开苹果，就有马库拉的一份责任。目前，苹果走到难以为继这一步，长期担任苹果董事长的马库拉，自然是罪责难逃。他不能让马库拉再继续参与苹果的领导事宜，他需要自己的顾问和支持者，而且还是有能力的支持者。

可怜的马库拉，也体会了一回什么叫做尴尬和伤感、难过。

“那是个很糟糕，很可怕的董事会。我同意再留下张镇中❶，他还行，不算太差。伍拉德是我见过的最棒的董事会成员，是个杰出的人，是我遇到过的最可信赖、最明智的人之一。”在后来的回忆中乔布斯这样说。

迈克·马库拉离开了自己创立的公司，就像当初乔布斯一样。“君子报仇，十年不晚”，至此，乔布斯算是“报了”当年马库拉对斯卡利偏袒的那一箭之仇了。

实际上，乔布斯并没有那么小心眼。公平而论，马库拉真的是没有能力，来当好现在苹果公司的董事会成员。

话说回来，如果当年马库拉选择了乔布斯，那么，后来的苹果会是什么样子？至少，被陷在苹果公司的乔布斯，绝对没有机会在动画那一块，做出如此杰出的成绩来。苹果是不是能及时推出自己具有竞争力的操作系统，来抗衡微软和兼容机系统的泛滥，则是一个谁都无法说清楚的问题。

在一定程度上，乔布斯应该感谢马库拉才对。但是，为了苹果公司的未来，他必须用好那为数不多的董事会席位，选择一些他值得信任，有能力，并且能帮助自己成功的智囊团。让马库拉离开，对乔布斯来说，也有点诸葛亮挥泪斩马谡的凄凉。

乔布斯的回归，让投资者看到了希望。到 1997 年 8 月乔布斯在“麦克世界”大会上，第一次以公司实际 CEO 的身份演讲时，苹果的股票已经从他获得权力时的 13 美元上升到 20 美元，上升幅度为 53%。所有拥有期权的人，都获得了利益。大家的干劲更足了❷。

---

❶ 张镇中（Gareth Chang）在加州州立大学富尔顿分校取得数学和物理学学士学位，佩帕代因大学工商管理硕士学位。他是星空传媒集团原主席兼执行总监。在 1998 年加入星空传媒之前，他曾任休斯电子公司联合高级副总裁、休斯国际董事长，负责公司在欧洲，加拿大，中东，拉美以及亚太地区的业务运营。此外，他还曾担任 DirectTV 国际董事长、DirectTV 日本执行主席，以及休斯-JVC 技术公司主席。1993 加入休斯之前，他曾担任麦道飞机公司联合高级副总裁、麦道飞机亚太区总裁、麦道信息系统公司高级副总裁。

❷ 如果乔布斯保留当初的 150 万股，外加他后来获得的很多期权，和卖出皮克斯之后获得的资金在市场上操作，以苹果现在 400 美元的股价，他有很大的机会在个人身价这一块，打败微软的盖茨！对于世界首富这个头衔，他好像真的是没有兴趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第三节 《1984》

公司的死气沉沉，不仅表现在公司的内部，也表现在公司的大众形象上。乔布斯决定先从提升软实力这块下手。虽然公司的资金不足，需要用钱的地方很多，乔布斯还是想将自己的孩子好好打扮一番，让她看上去漂亮、大气和富贵。

李·克劳当时是一家广告公司❶的创意总监，他也是当年乔布斯离开苹果之前所选择的，为麦金塔电脑上市打造了那个震撼商界的广告片《1984》的人。他自己也因此而一炮走红。

要谈苹果的《1984》广告，还得先谈谈同名的科幻小说《1984》，和基于它拍摄的电影《1984》。《1984》出版于 1949 年，它的作者英国作家乔治·奥威尔在次年死于肺结核，没有机会看到那遥远的“1984”将会有什么样的奇迹出现。

出版之后，引起了很大的轰动，与 1932 年英国赫胥黎的《美丽新世界》、俄国尤金·扎米亚金的《我们》一起，被人们并称为“反乌托邦”的三部代表作。也是很多人眼里政治小说文学的代表作。

该书先后被翻译成 60 余种文字，获得包括《时代》周刊“1923 年至今最好的 100 本英文小说”在内的多项奖项。

故事讲的是一个虚拟的世界：1984 年时，世界已经被三个超级大国所瓜分。三分天下的大洋国、欧亚国和东亚国之间，由于利益的关系而战争不断，国家内部的原有社会结构被彻底打破，被高度的集权统治所取代。此后，不仅历史，连语言也被强制性改变。作为社会细胞的家庭也不再存在了。

人们的思想被控制，言行被具有强大监视功能的“电幕”实时地传送给控制机构。维系国家权力和社会运转的，是对领袖的个人崇拜和对国内外敌人的仇恨。

故事中主人公所在的大洋国只有一个政党，英格兰社会主义，简称英社。生活在那里的人们，根据与党的关系远近而被分为核心党员、外围党员和无产者。政府机构和平部负责战争，友爱部负责维护秩序，真理部负责文化和教育，富裕部负责经济。

在真理部从事窜改历史工作的温斯顿是个外围党员，算得上是“中产阶级”的代表，却因慢慢产生的对社会和被称为“老大哥”的怀疑，并与

❶ Chiat/Day 广告公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一位外围党员裘利亚产生的感情，而成为思想犯。

在经历了专门负责内部清洗工作的“友爱部”的思想改造之后，最终成了一个被领袖所喜爱的“思想纯洁者”。

这本书最大的意义，不在于具体写到什么，尽管那些描写很惊心动魄，受人喜爱；最关键的，还是它的寓意。当人们虚幻地以为看到了世界的希望时，作者警告说，危机四伏的时代已经来临。人们的思想已经被类似“电幕”一类的东西所控制，有的是可见的，有的是不可见的。

基于这本书在1956年拍摄的同名电影播映之后，在美国引起了巨大的轰动。

苹果的《1984》希望向世界传播的信息是：我们的“麦金塔计算机”，将为你打破这一切的控制，给你自由，给你一个全新的世界。

拍出《1984》广告的过程中，乔布斯也从中体会到很多伟大的哲理：“战争即和平，自由即奴役，无知即力量”，和他喜爱的佛教理念很合拍；“谁控制了过去就控制了未来”的说法，在他后来的人生中被他一次次提到：要想理解未来，就从过去去寻找线索。

“思想罪不会带来死亡，思想罪本身就是死亡”，告诉他的，是你自己在控制着自己的生命。思想的死亡本身，就是最大最可怕的死亡。在此基础上，他更深刻地认识到不断创新的价值。



第四节　非同凡响

在1984年苹果开拍广告时，《1984》已经是一部很老的片子了。很多人可能已经不太记得这部电影或者它的小说了。但是，基于它所传导的理念，居然能够发生巨大的反响，也是制作者和乔布斯创造力的体现了。

和国内公司做广告喜欢高价聘请名流不同，这部广告片采用的是不怎么知名的小人物做演员[1]。苹果的广告《1984》由里德利·斯科特导演，史蒂夫·海登、布伦特·托马斯和李·克劳构思，最后由纽约的费尔班克斯电影公司制作完成。

《1984》广告的制作预算为90万美元，获得了极大的成功。当时，乔布斯和公司的CEO斯卡利很喜欢这个广告，他们购买了超级杯一分半钟的广告时段，并且，让它成为美国商业广告一个新的里程碑。

可是，就是这样的一个广告，在1983年12月向苹果董事会预映时，却出乎乔布斯和斯卡利的意料，受到冷遇：整个董事会都讨厌这个《1984》

[1] 原因是：很多女演员不够壮实，无法拿着那么重的大锤奔跑，再用力地砸向那个巨大的屏幕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



广告！

尽管董事会不喜欢，但乔布斯却一如既往给予支持。此外，他还得到沃茨的支持，后者甚至说：如果苹果董事会拒绝播放《1984》广告，他个人愿意私人赞助所需费用。

一部广告的成功，让参与者打响大名，也让乔布斯看到李·克劳的才智所在。

1997 年 7 月初的一天，李·克劳正驾车开往洛杉矶的路上，接到了乔布斯打来电话，邀请他参加苹果公司的新广告竞价。

“我们得证明苹果仍然生机勃勃，继续代表着与众不同”，这是乔布斯的要求。

让乔布斯意外的是，已经大名鼎鼎的克劳说，他不参与广告竞价：“你知道我们的水平！”

言下之意是：我们不需要在和他人的比较中来显示我们的价值。

乔布斯就是这样，你越是牛气，越有水平，他还越是需要你。

为了能够让李·克劳参与竞价，乔布斯又要起了“阴谋”：好几家大的广告公司都会参与，他们都是公司的老客户，不通过竞价就确定新的广告商，自己在老客户目前不好说话。

乔布斯的这一招还每次都好使。克劳同意带一些创意初稿去，给乔布斯看看。

回忆当年的那一幕，乔布斯多年之后仍然潸然泪下：想到这件事就会让我哽咽，让我感动。显而易见，他还是那么热爱苹果。作为最棒的广告制作商，他当时已经有十年没有通过竞价来获得生意合同了。基本上都是人家上门求他，让他自己开口要价。可是，这一次，他破例了，就是为了咱们的苹果。他用他的心，和我一样，继续热爱着苹果。是他和他的团队，带来了这个无与伦比的创意——“非同凡想”。这句口号，比当时其他人提出来的，要好上十倍有余。

我激动得说不出话来，现在一想到这，我还是忍不住流泪。对于苹果的爱，他是那么的纯洁。每当我沉浸在一种纯洁、精神之爱的时候，我就会忍不住掉眼泪。我当时的感觉就是这样，那种情景让我终生难忘。他坐在我的办公室，给我谈他的想法，我就忍不住哭了。后来，每次一想到这，我还是忍不住热泪盈眶。

他们都认为，苹果依然是世界上最伟大的品牌之一。如果再加点个人的感情因素，品牌价值排名应该在世界前五名。他们想通过广告，让大家意识到它的与众不同之处。所以，他们想要做一个品牌形象宣传，而不是产品的广告宣传。

“在这里，我们的着眼点不是去赞美计算机可以做什么，而是去强调，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

富有创造力的人在计算机的辅助下，他们可以做什么。

我们不是在比较微处理器的运算速度或是内存的容量，而是在谈人们的创造力。它的目标受众不仅仅是公司的潜在顾客，还有苹果自己的雇员。这么多年来，我们苹果的雇员早就忘记了自己是谁。要想让他们再次觉醒过来，明白自己是谁的最好方法之一，就是让他们再次看清楚自己的偶像。这就是那次宣传活动的缘起。”

乔布斯在描述自己当初的动机时，每一次都是充满感情和激情。

克劳和他的团队尝试了很多不同的方式和方法，来达到乔布斯所想要的目标，都因为不是很完美而被放弃。

在最初的 60 秒电视广告版本中，有这样的词句：

致疯狂的人。

他们特立独行，桀骜不驯，惹是生非，格格不入；

他们用与众不同的眼光看事、观物，不喜墨守成规，也不愿安于现状。

你可以认同或反对，颂扬或诋毁，但却唯独不能漠视。

因他们改变了世界，推动着人类向前迈进的脚步。

在别人眼里，他们或许是疯子，但在我们眼中，他们却是天才。

因为，只有疯狂到自以为能改变世界的人，才能真正改变世界。



第五节　打造时尚品牌

如果你能够将一个产品当奢侈品卖出去，那么，你的成功就已经走了一半。在一个主要靠价格战竞争的电脑市场，乔布斯居然想靠打造奢侈品牌，来体现苹果公司的与众不同，对于很多人来说，不是脑筋有毛病，就是他想找一个快捷的办法让公司破产。

不管是不是能成功，就是敢往那个方向想的人，除了乔布斯，估计那时候的电脑行业不会有第二个人。

甲骨文的 CEO 拉里·埃利森说：史蒂夫创造了科技行业唯一的一个时尚品牌。人们会因拥有某个品牌的汽车而骄傲，像保时捷、法拉利和普锐斯，原因在于，我开什么车能一定程度上说明我是什么人。人们对乔布斯的苹果产品，居然也能拥有同样的感受。

我曾经去过不少地方的奢侈品牌商店，在那里，很多时候你看不到价格，商品也没有标价。如果你喜欢，商店的店员就会告诉你价格。在这样的奢侈品店，价格是第二位的。如果能够实现品牌上的升级，那么，你就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不需要和竞争对手打价格战，你的日子自然就好过得多❶。

在随后的一场主题演讲上，乔布斯用上了这些词语，并且还带出了一个“非同凡想”的短语。于是，新一代的苹果形象就此产生：苹果品牌代表的，是那些跳出固有模式进行思考的人，那些想用计算机帮助自己改变世界的人。

对于广告词该由谁来读，乔布斯也颇费了一番心思。开始时，他试着自己读，他的演讲才能已经有目共睹，很难被人超越。但是，在细想之后，他觉得还是不妥：广告所期待强调的是苹果公司的形象，如果使用大家已经熟悉，或者即将熟悉的自己的声音，很多人会将注意力放在自己身上。那样一来，就是在为乔布斯做广告，而不是在为苹果打造强大的软实力了。

想到这里，他想到了很多的候选人，其中包括汤姆·汉克斯，一个几乎没有丑闻，颇有男子汉味，深得观众喜爱的电影演员。为此，乔布斯还在那年秋天，在一场比尔·克林顿出席的筹款晚宴上，特别把总统拉到一边，请求他打电话给汉克斯，说服汉克斯来做这件事，结果，被总统否决了。

最终，他们选定了另一位演员理查德·德莱福斯（Richard Dreyfuss），一位忠实的苹果迷。

除了电视广告，他们还创造了历史上最令人难忘的一系列平面广告。每则广告的关注点，都有一个标志性历史人物的黑白肖像。而作为“主角”的苹果，则只有角落里的公司标志和广告语“非同凡想”。

更有意思的是，这些肖像都没有说明文字，让大家自己去猜，去认识。其中有些人大名鼎鼎，像爱因斯坦、甘地、列侬、迪伦、毕加索、爱迪生、卓别林、马丁·路德·金等，但也有一些不是那么有名气，像玛莎·葛莱姆（Martha Graham）、理查德·费曼（Richard Feynman）、玛利亚·卡拉斯（Maria Callas）、詹姆斯·沃森（James Watson）和阿梅莉亚·埃尔哈特（Amelia Earlimart）。

这些人都是乔布斯心中的英雄和偶像。他们的共性是：都富有创造性，敢于冒险，不惧失败。有的甚至冒着巨大的职业生涯风险，去做与众不同的事情。

对于这些人物照片的挑选，乔布斯费了不少的心思。

他是一个摄影迷，对于照片的视角和色彩，他有自己独到的喜好。

❶ 在这点上，我自己有切身的体会，也因此而喜爱做高端市场。低端市场的进入门槛太低，任何人都可以进去和你比一比。面对这种局面，你即使是有“在千军万马之中取上将的人头如囊中取物”的本领，也还是会被人数无限的虾兵蟹将，最终用疲劳战术累死、拖死。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了获得肖像的使用权，他也是不遗余力，亲自上阵说服和获取。既让《时代》周刊破了不出售自己刊物照片使用权的先例，也让很多名门之后，为他的选择提供方便。

看上去都是细节，就是细节才能体现出差别。

他还一直记着前任苹果 CEO，因为不在乎细节，最终丢掉职位的愚蠢行为。为了获得一张理想的照片，他可以付出巨大的时间和金钱代价，就是为了一份完美。那些人都是他的偶像，他需要将偶像最美丽的一面显示给大众，既是为了苹果公司，也是为了自己心灵上的满足！

为了获得一张约翰·列侬的照片，乔布斯亲自给他的妻子小野洋子打电话。她给他寄了一张，但乔布斯觉得不是特别喜欢。“在广告投放前，我在纽约去了一家我喜欢的日本小餐馆，并事先告诉她我可以在那等她”，乔布斯回忆说。当他到达时，小野洋子来到他面前，递给他一个信封：“这张好一些。我想我会见到你，所以就随身带着这个。”

这就是她和约翰拿着花束，一起在床上的那张，堪称经典，苹果最终使用了它。

回到苹果之后，已经是亿万富豪的乔布斯，还是继续将自己定义为一个反主流文化的野孩子，并且，不遗余力地将这作为一种公司文化，延伸到苹果公司的每一个角落。

在《非同凡想》和《1984》等广告中，他利用对苹果品牌的定位，重申了自己的叛逆性格，和这一性格对于保持公司持续创造力的重要性。



第六节　坠入爱河的 CEO

人是有感情的动物。别看乔布斯喜欢用粗俗的语言训斥他的雇员，但是，在内心深处，他细腻而敏感，不是一般人可比。

作为一个性情中人，通过制作《非同凡想》广告，通过制作过程中情感的付出，乔布斯更深地爱上了苹果和苹果的团队了。

在广告制作基本完成时，乔布斯决定放弃当初短期帮忙的计划，开始正式接手公司经营管理。这时候，离阿梅里奥离职，只有两个半月。在这段时间里，乔布斯的头衔是“顾问”，实际工作是负责人。

1997 年 9 月 16 日，乔布斯宣布他将接手公司的“临时”CEO 职务，不过，这个“临时”和大家已经习惯的，好像还有点不一样，乔布斯的头衔现在是“iCEO”。

他的承诺依然还是：不领薪水，也不签合同。

也就是说，他依然是个合同工，而且，还是个义工。你们随时都可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



让我走，我的一切没有保障，也不需要任何保障！

即使没有利益上的好处存在，在实际工作中，他依然是以公司为家，是个事必躬亲，行事果断的“独裁者”：他掌管一切，唯我独尊。

很多人喜欢就这点来唠叨乔布斯的不是。事实上，作为当时的苹果公司，如果没有集权和整个团队对于集权的服从，他想将一艘已经快沉入水中的大船，带到安全的彼岸，恐怕是不可能的。企业如同国家，在危急时刻，一定的集权倒是非常必要。再者，在他之前，苹果的最大问题之一，也是来自于权力系统的指令传达效率不高所致。当然，更重要的，还是指挥者的一次次失误。

职务转换的那个星期的一天，他用啤酒和自己所喜爱的素食来招待大家，搞了一个室外野餐。这个招待会的目的，一方面是公告自己的新决策，一方面是为了庆贺新广告策略的成功。他穿着短裤，光着脚在公司园区走来走去，满脸胡碴儿，还是像个野孩子，在不同的雇员之间穿梭。和离开苹果时相比，这时候的“野孩子”已经是一个很成熟、拥有超人智慧的野男人了。

他对自己的军团说：

我回来差不多十个星期，工作得很辛苦。我们目前所做的，都是一些很基本很普通的事情：我们正在努力让公司回到优良产品和效率营销，这些最基本的轨道上来。很长一段时间以来，苹果似乎早已经忘了，怎样才能把这些最基本的东西真正做好。

先稳定根基，而不是急于求变，就是乔布斯入主苹果之后在做的事情。先稳定基石，打下厚实的基础之后，再开始进攻，这和打仗实际上也是一个道理。

在这里，还有一个稳定人心的问题。稳定公司的产品线，打造软实力，对于每一个苹果人来说，都是让自己脸上争光的事情，大家参与的积极性也都很大。

尽可能不要太急于做涉及具体个人利益，特别是核心利益的事情，就是入主一家新公司之后，开始时比较好的一种策略，至少对于乔布斯是这样。

在乔布斯兢兢业业干活的时候，公司董事会继续寻找一位合适 CEO 的工作并没有停止。这也是乔布斯在帮助董事会做的事情之一。

很多候选人开始浮出水面：

1940 年出生，来自柯达公司的费希尔，曾经在摩托罗拉工作过，1993 年开始担任柯达的 CEO 和董事长，他领导过的柯达，最终走向了败落；

来自 IBM，1951 年出生的帕尔米萨诺，这位后来成为 IBM 自己的 CEO 和董事长，将 IBM 搞得红红火火，自己也大赚特赚；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1947 年出生，在太阳微系统[1]工作，后来被升为公司 COO 和总经理的赞德，这家公司后来的业绩也是在竞争对手的打击下江河日下，最终在 2010 年以 74 亿美元，将自己卖给了甲骨文才得以善终。

面对苹果当时的处境，你想要的，人家可能不太愿意来，而想来的，却又不是自己真的很想要的。

据《旧金山纪事报》报道，即使是像赞德这样的人，也公开拒绝做候选人。原因是：他不想让史蒂夫老是盯着他，质疑他的每个决定。

到了年底，在一次次的努力之后，大家才最终明白：没有人比乔布斯更合适！于是，乔布斯的 iCEO 地位，又悄无声息的，从“过渡性”的转变为“无限期”[2]。

“我回到苹果，在招聘机构的帮助下，花了近 4 个月时间，想要聘请一位 CEO。但是，他们没找到合适的人。所以我最终留了下来。苹果当时的状况，很难吸引有才华的人加盟。”乔布斯后来回忆说。

问题是，这时候的乔布斯，必须同时管理两家上市公司。

虽然很累，也很为难，但是，对苹果工作卷入得越深，他对苹果的情感也越浓，就像两个呆在一起的男女，从相识到相知，再到相恋，最终双方无法分离。

这，就是当时的乔布斯，和当时的苹果电脑公司之间的关系！乔布斯已经无法离开苹果了，更无法对它撒手不管。

为此，他甚至可以牺牲自己的个人公司皮克斯的利益！



[1] Sun Microsystems。
[2] 过渡性：interim；无限期：indefinite。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二十四章 改编

竞争者的嘲笑，就是最好的鞭策！

乔布斯一步步在苹果公司的正位，让很多人不得不关注。这个曾经的巨人到底是会悄无声息地死去，还是置于死地而后生，不同的人带着不同的心态和动机，做着不同的解读。

美国的商业环境也不是那么高尚，那些一夜之间的暴富者，很多时候也会不知天高地厚，以为一时的得意，就是永恒的胜利。

在乔布斯慢慢校正苹果这艘巨轮的航向时，新的、旧的竞争对手们，也开始发表高论了。对于外界的评论，不同的人会有不同的反应。喜爱虚荣的，对于不中听的话语，会暴跳如雷；做实事的，可能会选择不闻不问，自己做好自己该做的事。

这时的乔布斯却采取了很不同的策略：充分利用竞争对手的每一次带有恶意的攻击，来刺激自己的军团，让他们学会做狼群中谋求生存的兔子。

让对手来帮我鼓舞我的士气！乔布斯再一次善用所有的条件，不论在他人眼里是好是坏，反正，在乔布斯手里都是好事。这就是高明军事家的与众不同：天时地利人和，在他手里都是自己军团的一部分，都能为己所用。



第一节 系统开放的迷思

在乔布斯还没有真正正位之前的 1997 年 10 月，有个计算机展销会。很多计算机生产和销售相关的厂商都派了人，并送去了最新的样机，在那展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示自己的最新成果。

那里同时聚集了不少来自各报刊的记者和华尔街的分析师们。他们基于自己的观察，在那里抒发高见。

已经暴富的戴尔电脑的创始人、公司的董事长兼 CEO 迈克尔·戴尔，就是其中的一位。有记者问这位电脑界新发家的老总：如果你是史蒂夫·乔布斯，并且接管了苹果电脑，那么，你会怎么做。

年轻气盛的戴尔没有丝毫的犹豫，坦率地回答说："我会关闭公司，把钱还给股东！"❶

在戴尔看来，面对目前的竞争局面，苹果电脑肯定没有再生的机会。在某种程度上，他说了句实话，说出了很多的担心。除了竞争很激烈，苹果已失去了扳回败局的机会之外，很多人担心乔布斯之前的那些恶习，会继续给苹果带来厄运。

戴尔的高论见报之后，乔布斯异常气愤。他给戴尔发了一封含蓄而又带有讽刺性的电子邮件：CEO 应该是有些档次的人。我能看出，你不那么想。

随后，他将戴尔的这个攻击性很明显的评论，视作鼓舞军心的一个难得机会。

那时候，苹果电脑深受来自兼容机市场的打压。而在兼容机这一块做得最好的，恐怕就是戴尔电脑了。在这种竞争格局下，戴尔原本应该尽可能低调，避开人们对他言语的关注，可是，志得意满的戴尔却不这么想，颇有点年轻时的乔布斯的风度。

不久之后，乔布斯召集管理层开会，启动一个为"预定一制造一直销"所设计的系统时，特别把迈克·戴尔的照片放大，放在屏幕上，同时还在他的脸上画了个靶子。

在直销模式这一块，当时的戴尔倒是创造了一个不小的成功的经营奇迹。送上门来的戴尔，正好可以作为自己的努力方向和进攻目标。

"我们来找你麻烦了，老兄。"他说，他的军团为此一阵欢呼。

现在，乔布斯面临着几个大问题：公司已经有很多产品，如果着重于产品的销售，以强化营销模式的创新，那么，就是在以戴尔模式为主在经营；如果产品本身缺乏竞争力，花再大的力气营销，效果也会有限。

乔布斯还是决定走稳一点。先理顺公司的管理，包括内部经营的效率和外部营销的效率。随后，再来合计产品的创新问题。

在产品这一块，是不是该开放系统，发展兼容机就是一个很让人烦恼

---

❶ 迈克·戴尔的这句话引来了大量读者的评论和批评。在 2011 年 10 月，戴尔市值已经只有苹果十三分之一时，戴尔狡辩说：当初人们误读了自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的问题。

以 IBM 为骨架的兼容机，最近几年像春天里的蒲公英，随着春风，落地生根，开遍了每一片拥有泥土的山岗。在兼容机获得快速发展之后，很多人都在谈论，苹果是不是也选择类似的战略，来发展自己独立的兼容机系统。

即使是微软的盖茨，也在一段时间内，不遗余力地游说苹果的管理层，让他们给兼容机系统开绿灯。

很早以前，乔布斯最初的创业伙伴沃茨，就是热心的支持者之一。按照沃茨的说法：“我们有最漂亮的操作系统。但是，如果你想拥有这个系统的使用权，你就必须花双倍的代价，来购买我们的硬件。这种营销模式是错误的。更好的办法，是计算出一个合适的价格，来授权他人使用咱们的这个操作系统。”

技术上不错，却不善经营的沃茨，在这里忽视了自己逻辑上的一个问题：如果你开放系统，人家向市场供应价格比你便宜一半的硬件，那么，你又能怎样？除非你卖出的使用权足够贵，能够消除对方在成本上的这种竞争优势？事后看来，没有人这么想。

苹果操作系统最得意的一点，是它漂亮的“图形界面系统”，而这个系统的“鼻祖”又是来自于施乐公司的 PARC 中心。当年，乔布斯利用一系列操作，获得了必需的授权，随后深入开发，才有了后来的属于苹果自己的操作系统❶。

在获得这个授权的同时，他还从施乐公司挖到了很多难得的人才。艾伦·凯就是其中之一。这位 1984 年开始加入苹果的技术骨干，从很早就开始致力于推进实现 Mac 操作系统软件的开放授权工作。

他的理由是出于技术层面的：软件开发人员，一般都需要同时在多个平台上工作，所以，让一样的操作系统，能在各种不同的机器上运行，是很重要的事情。

他回忆说：推进苹果操作系统软件的开放，是一件很艰难的工作。

有了像他这样的“识时务”者，微软的盖茨就更有说词了。1985 年，就在乔布斯被排挤出局之后不久，盖茨也开始敦促苹果，迅速实现操作系统的对外授权。在此之前，由于有乔布斯的存在，和乔布斯的坚决反对，盖茨的游说一次次碰壁。现在，最大的反对者走了，失去了权力，他认为时机已到。

盖茨现在已经成为 IBM 兼容机电脑的标准操作系统，已经有了自己牢靠的根基。下一步，他盯上了苹果电脑的市场消费者。如果苹果也能开放

---

❶ 关于这段历史，参阅相关章节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的操作系统，在一定程度上会挤压自己在操作系统上的市场占有率，但是，盖茨有自己的小算盘。

到了这时的微软，骨干产品除了自己已经成为标准的视窗操作系统之外，还有微软办公软件。最有代表性的，就是它的文档处理和表格处理软件了[1]。

在算经济账这一块，乔布斯确实不是盖茨的对手。这可能也是为什么，盖茨在后来能成为巴菲特的好朋友，而乔布斯却不能的原因吧。巴菲特的职业就是“算计”！

按盖茨的如意算盘，一旦苹果开放自己的操作系统，那么，新制造的苹果兼容机，就必须使用苹果的操作系统，自己在这一块不能得益。同时，在更多的顾客购买苹果的兼容机之后，购买 IBM 兼容机的顾客就会少一些，挤出效应发生作用。

但是，他又看到：如果苹果开放系统，苹果兼容机的出现，将会使整个电脑市场变大。那样一来，他的应用软件就会有更大的市场。于是乎，在操作系统上失去的，就可以在应用软件上赚回来。

对于微软的盖茨，他的野心恐怕远不止这点。IBM 开放系统，最终自己什么都没有得到。苹果如果开放系统的话，最终的结果必然是苹果自身的死亡。对于微软的视窗系统，苹果的操作系统是唯一的竞争者。而且，苹果的系统，作为微软系统的鼻祖，还是具有很多自己无法比拟的优势。

私下里，盖茨一次次地哀叹乔布斯的愚钝：放着那么好的操作系统不好好打市场，搞什么软件和硬件一体化的完美产品，结果，还不是被这看上去分散的 IBM 兼容机兵团，给打得落花流水。

只要你苹果开放系统，就必然有我微软的机会！

为了这个长远的目的，盖茨给斯卡利发了一份正式的备忘录，并且详细地提出自己的理由：这个产业发展到目前阶段，如果没有其他个人电脑制造商的支持和信任，苹果已经不可能靠自己的创新技术，去独立创造一个标准了。

在备忘录中，盖茨甚至给苹果想好了具体的操作程序：苹果应该把麦金塔技术授权给三五家比较大的制造商，让他们去帮你推动麦金塔兼容机的发展。

斯卡利虽然是卖糖水出身的，但是，他和苹果公司的董事会，还是看出了盖茨如此积极鼓励苹果开放系统的背后动机：狼子野心。

所以，盖茨的建议和“好心”如石沉大海，没有消息。

和乔布斯拥有一样的持之以恒个性的盖茨，当然不会就此罢休。

---

[1] Word 和 Excel。后来又添加了很多其他的软件，作为一个大的软件包，搞强买强卖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



随后不久，他又写了第二份备忘录，并且很具体的推荐了一些适合制造麦金塔兼容机的公司。在结尾，盖茨还特别加了一句：我将尽己所能帮你们推进授权工作，如果有任何需要帮助的，请给我打电话。

“我绞尽脑汁让他们更积极地授权”，若干年之后，微软的盖茨如此回忆说。

 第二节 发展兼容机

苹果公司一直拒绝把麦金塔的操作系统授权出去，让外面的公司生产苹果兼容机。但是，这种固执在 1994 年时改变了。面临内外交困的经济处境，为了寻找更多的经济收益，当时的 CEO 迈克尔·斯平德勒，开始允许两家小公司来生产麦金塔兼容机。

这两家公司是：威猛计算❶和 Radius。

1996 年，在阿梅里奥接管公司 CEO 职位之后，又增加了摩托罗拉公司。

结果表明，这是一个得不偿失的商业战略：每卖出一台兼容机，苹果收取 80 美元的授权费，也就是操作系统的使用费。很长一段时间，微软收取的是每台 60 美元的使用费。

原来期望的，通过开放系统扩大苹果机市场的目的，不仅没有达到，兼容机的出现，反倒是挤压了苹果自己推出机种的市场空间。

为什么会出现这样的结果？

如果开始时苹果的管理层有点脑子的话，应该不是很难看到这种结局的必然性。

你想想看，乔布斯发展苹果电脑，是将它当做奢侈品在做，里里外外都是精益求精，按照他老爸教的办法，即使是人们看不见的地方，也做得十全十美。美丽是需要代价的，追求完美的结果，自然就是造价的上升。

但是，对于兼容机的生产商而言，他们会在乎这些吗？他们会在乎苹果品牌的长治久安吗？不会，谁也不会。他们在乎的就是尽可能多卖，短期内多赚钱。

习惯了苹果电脑的消费者，看到市场上大量价格便宜很多的兼容机出现，大家都趋之若鹜，这样一来，靠品牌和品质取胜，但在价格上没有优势的苹果自己的电脑，作为高端产品，买的人就越来越少了。

计算下来，苹果卖掉一台自己的电脑，利润空间在 500 美元，而卖掉一

---

❶ Power Computing。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

台兼容机，自己获得的却是区区 80 美元。结果就是，丢了西瓜得了芝麻，不合算。

获得了苹果操作系统使用权后的“威猛计算”公司，倒是将生意做得红红火火。

这家公司组建于 1993 年 11 月，感恩节前夕。启动资金有 900 万美元，其中，400 万美元来自创始人康老板的家人，另外 500 万美元来自一家意大利的好利获得公司❶。

好利获得目前是一家资讯科技公司，意大利电信的子公司。该公司成立于 1908 年，以生产打字机起家，目前专门研发和出品商业器材和电脑系统，是意大利电脑研发和制造的先驱之一。在第二次世界大战之前，该公司的业务红红火火，在 1930 年代，曾经将业务范围扩至二十多个国家。

早在 1940 年代，就已经开始进军电子计算机业务，并在 1948 年推出了公司第一部桌面计算机，1959 年还研发出意大利第一部电脑 Elea 9003。在继续保留自己的打字机生产业务的同时，公司继续在计算机领域攻城略地：1982 年推出公司首部现代化的个人电脑 M20，1983 年推出了 M24，并且还破天荒地配备英特尔的中央处理器。后来，因经营策略上的急进和其他失利，其领先的电脑业务每况愈下，最终，在 1999 年时卖掉了自己的个人电脑生产线，并且在同年和意大利电信合并重组，于 2003 年变成意大利电信旗下的子公司。

目前，它在意大利和瑞士都设有研发基地，以开发软件和电脑系统为主，业务遍及 83 个国家。

“威猛计算”公司设法获取好利获得公司的资金支持，看重的远不止资金❷。没有这家意大利公司为靠山，拿到苹果的授权，估计都很困难。

威猛计算公司 1995 年 1 月获得来自苹果的知识授权。获得授权之后，公司马上雇佣了一位曾经在苹果公司工作过的工程师迈克・夏皮诺❸，来帮助自己开发苹果兼容机。夏皮诺随之成为这家公司的主将，得以大显身手。他为公司寻找场地，组建团队，设计公司商标等，基本上担负了公司内部的所有重要工作。

戴尔电脑通过直销做 IBM 兼容机获得的巨大成功，对他们是个很大的

---

❶ Olivetti S. p. A. 。

❷ *该公司最著名的就是对设计细节的注重，是意大利经营风格的代表*：Olivetti was famous for the attention it gave to design: [A] preoccupation with design developed into a comprehensive corporate philosophy, which embraced everything from the shape of a space bar to the color scheme for an advertising poster.

—Jonathan Martin, International Directory of Company Histories

❸ Michael Shapiro。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



启发，也是很好的学习榜样。于是，这家公司在1997年时，干脆在戴尔电脑根据地的过街找了个地方，来建自己的根据地，制造和销售自己的苹果兼容机。

和戴尔电脑相比，自己的公司实际上有很大的优势：没有戴尔所面临的那么大的同类产品竞争。虽然总体市场小些，但是，潜力却非常大。

根据夏皮诺的建议，威猛计算公司对苹果的原装电脑进行了很大的改造，在设计上追求简单化和低成本化，以价廉为主打。在市场上，苹果电脑的功能强于IBM兼容机，但在价格上，对消费者却是个很大的负担。夏皮诺如此设计，就是为了弥补这个缺陷。再者，简单化之后的电脑，制造起来也容易得多。

营销模式和戴尔一样，直销为主，这样做，资金回笼快：消费者是先付钱再拿货。如果采用传统的代销策略，你必须等到对方销掉之后，再慢腾腾地给你钱。

通过前者，靠信用卡收钱，拿到钱就是两三天的事情。基于后者，你得等一两个月才能见到绿票子。

在制造这一块，威猛计算公司尽可能使用市场上已经有的标准化部件。为了能使用IBM兼容机的类似外壳，它将苹果公司给予的内部设计，进行了大量的简化处理，甚至为此而缩小了电路板的规格。

 第三节 兼容机喧宾夺主

作为苹果公司授权的第一家兼容机制造商，威猛计算将电脑的价格定在可以和IBM兼容机一决雌雄的范围内。这样一来，在价格上，IBM的兼容机就没有优势了。

专业杂志评论员分析说：苹果公司不知道自己在做什么，也不明白，威猛计算将给自己带来怎样的毁灭性打击！

威猛计算随后又雇了几名来自苹果的工程师，加入自己的设计团队。与此同时，公司还在服务质量上确保最高的水平：所有的订单都在次日出货，后来甚至发展到当天出货；再者，在顾客收到电脑之后，公司的技术人员，还会及时去电话，提供必需的技术支持；所有打进公司的电话咨询，保证在三分钟之内获得答复。

相比威猛计算，苹果的电脑不仅价格昂贵，而且还反应迟钝。再者，在服务的迅捷和态度上，也远不如这家新公司。在功能上，反倒是相差无几。至于苹果最值得自豪的电脑里面的高质量，和它所带来的真实差别，一般顾客也无法明白，很多人也不在乎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样一来，在市场上，很快就拉开了差距。1995 年 10 月，威猛计算公司推出了当时世界上最快、功能最强大的苹果兼容机，将同类的 IBM 兼容机远远地抛在了后面。

随后，好事一个接一个。1996 年初，在旧金山召开了一年一度的麦克世界商品交易会[1]，苹果公司 CEO 迈克尔·斯平德勒[2]，基于当时公司资金严重短缺的现状，决定不参加这次交易会。这个愚蠢的决定，让威猛计算公司成了苹果电脑的非正式代表，垄断了苹果电脑的发言权。

同时，这家公司的 CEO 康老板，还是个非常善于经营的人，同时也是很善于抓住机会的家伙。在他发现，有家电脑公司花了 17 万美元租了一个面积大，位置好的租位，而且，还装修得非常华丽漂亮，却因故临时取消参展之后，他又果断决定，让威猛计算公司以 3 万美元的代价，获得了这个最好的参展位置。

如此的大手笔亮相，让它一炮走红。在获得授权后的第一个年头，威猛计算公司就已经卖出了 10 万台克隆的苹果电脑，雇员人数已经增加到 300 人，营业额超过 2.5 亿美元。1997 年年度的销售额则在此基础上再上一层楼，达到了 4 亿美元。

不仅如此，由于对现代科技的重视，该公司还成为美国历史上，第一家通过互联网直销，卖出百万美元产品的公司。

现在看来不是什么大不了的事情，可是，在互联网刚刚开始时，很多人不敢将自己的个人信息放到陌生的网络上，来购买看不见摸不着的产品。但是，无风险的承诺和完美无瑕的服务，让顾客打消了疑虑的念头。在这点上，它甚至走在了戴尔电脑的前面。戴尔电脑那时候也是主打直销，不过是基于广告和订阅目录来进行的。

想想看，如果这家公司开始时是直接做 IBM 兼容机，以它的创新能力和有效率的管理，外加对互联网的善用，戴尔电脑是不是有后来那么大的辉煌，可能都是一个未知数。

当时的《华尔街日报》报道说，喜爱打高尔夫球的公司创始人兼 CEO 史蒂夫·康（Steve Kahng）曾经许诺，在卖出 3 万台电脑之前，他不会再摸一次高尔夫球杆。他的公司现在已经卖出了 10 万台，可是，康的球杆还依然睡在球袋里，没有被主人抚摸。

也是在这期的《华尔街日报》，记者注意到，康的顾客有一半来自苹果自己的老顾客群，另外一半来自非苹果电脑市场。

按照苹果自己的算法，康卖出 10 万台电脑，苹果自己获得 800 万的授

---

[1] 1996 “Macworld” trade show。

[2] Michael Spindler，担任苹果公司 1993 到 1996 年期间的 CEO。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



权费。如果不授权，苹果自己大概能获得这其中一半的顾客，每台收益 500 美元，结果就是 2500 万美元！差别之大，再明显不过了。在这里，苹果有点过于乐观：如果是苹果自己来营销，它很可能不能保证那 5 万个老客户还会继续购买苹果的电脑。如果只有 1 万个顾客购买，苹果所获得的，则只有区区 500 万的收益。

在这里，至少还有个价格弹性因素，在影响人们的消费决策：康的电脑可是比苹果自己的要便宜很多！

这时候，摆在苹果面前的，就有好几种选择。

一种选择是，尽可能快的多卖兼容机，扩大兼容机在电脑市场上的占有率，在此基础上，通过收取授权费来弥补自己在电脑销售上的损失。这也是当时苹果 CEO 的主打战略。兼容机的出现，让自己损失市场占有率的事实，苹果自己也能看出来。

1996 年，康的公司更是明目张胆，直接和苹果竞争市场。在一场竞价战之后，他成功地说服了一家美国军工生产巨鳄❶，放弃购买苹果机，而从自己手里买走了 3000 台兼容机。当时，买家提了一个额外的要求：在电脑上预装一款买家自己的工程软件，为的是节省买家自己再雇人安装的费用。

苹果公司嫌麻烦，也不愿意承担这笔额外的开支，就拒绝了这个要求。而康的公司，却高高兴兴地接受了。

据说，这是苹果电脑历史上最大的一款单笔订单，结果被兼容机拿走。

在部件方面，康还和 IBM 公司紧密合作，用 IBM 兼容机的部件来慢慢替代苹果兼容机的类似部件。这样一来，康的电脑公司相比苹果，就有了越来越大的自由折腾空间了。面对威猛计算不断出击的大拳，苹果自己就像是一个被人蒙住双眼的巨人。纵有天大的本事，也只有被动挨打的份。

1996 年 4 月，威猛计算公司基于来自 IBM 的处理器，和 IBM 同时推出了一款新的电脑，比当时苹果的电脑还快很多。随后的 7 月，又推出了更快的新款品种。到 1997 年 5 月，威猛计算公司推出的电脑，在速度和性能比上，技压群芳，胜过所有的同类 IBM 兼容机和苹果自己的电脑。

在 1997 年的麦克世界展销会上，威猛计算公司展开了声势浩大的、以“反击”为主题的品牌造势。康这时候已经颇有点乔布斯的营销风格了，并且还获得了比乔布斯好得多的巨大的成功。

到此为止，威猛计算作为获得授权的“山寨版”生产商，居然已经做到了喧宾夺主的地步。再继续让它做下去，苹果自己就只有死路一条了。

---

❶ Lockheed Martin Corp.。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四节　乔布斯扼杀兼容机

威猛计算公司的经营成功，对于乔布斯而言，就是一个最大的失败。而且，对方越成功，自己就越失败。原本以为的双赢局面，现在看来只是泡影和臆测了，结果成为一场“零和博弈”。

在乔布斯看来，兼容机的存在，既是经济上的问题，也不完全是经济上的问题。

在经济上，兼容机打败自己的正统机，在产品品质的追求上，兼容机正在摧毁自己最喜爱的完美追求部分。如果任由兼容机发展，再继续追求完美，就没有任何的价值了。

电脑经营的模式，已经成为 IBM 模式和苹果模式的对垒。IBM 模式让英特尔和微软获益巨大。如果在 IBM 兼容机刚刚开始，或之前，苹果就开始做兼容机生意，以销售操作系统为主要收入来源，同时兼顾生产一部分高端的苹果电脑，也是一个不错的模式。那时候，微软还没成气候，IBM 的兼容机也没有普及，市场还是开放的处女地。

可是，到了今日，市场早已经习惯了 IBM 的兼容机，微软也在苹果软件的基础上，开发出了自己的视窗系统，而且还在不断完善，缩小和苹果自己的差距。

战机已经逝去，你还在基于历史来做战略决策，这开始就是一大败招。

在目前这种格局，苹果唯一的生存希望就是将软件和硬件继续合二为一，争取有所突破。人家都不做，都做不好的，并不意味着苹果自己就做不好。

苹果没有经营好，有很多原因，产品是不是对路？技术上是不是领先？管理是不是有效率？营销手段是不是到位？这些都是给公司经营带来成败的大事情。

在乔布斯眼里，公司的经营失败，不是技术和产品，还是因为战略选择的失误。即使到现在，苹果产品还是有很大的技术上的领先性，不是几台 IBM 兼容机外加一个微软的视窗就能够消灭掉的。

苹果兼容机的存在，只会让自己垮得更快。苹果一直主打的就是精益求精，是完美和技术上的领先。这几者缺一不可。

苹果必须继续自己的传统，确保硬件和软件的完美结合。而要做到这点，唯一的选择就是自己生产全套设备，借此全方面提供“苹果独特的”用户体验。

“我们必须让这个魔鬼离开，靠自己的力量来再造苹果。兼容机除了吃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



掉我们自己的硬件销售市场之外，没有任何的价值。期望通过兼容机来扩大市场占有率，简直是痴人说梦，异想天开。”

一回到苹果，消灭兼容机就成为乔布斯的首要任务之一。1997 年 7 月，在解聘阿梅里奥之后，新版的 Mac 操作系统发布。借着这个升级的机会，乔布斯断然决定，不允许兼容机制造商升级到新系统。这样一来，等于就是断了对方的“粮道”，兼容机的竞争者除了不战自退外，已经没有任何其他的选择了。

对于乔布斯的这种“无礼”，在法律上已经获得授权资格的山寨版制造者们，当然不会善罢甘休。他们开始谋划反击的策略。

次月，当乔布斯出现在波士顿“麦克世界”大会现场时，威猛计算公司的总裁斯蒂夫·康就组织了一场声势浩大的支持兼容机的抗议活动，来表示自己对乔布斯决策的不满。

康也很擅长于使用媒体的影响力。通过媒体记者的笔头，他警告说：如果苹果不继续授权，麦金塔操作系统就只有死路一条。“如果平台关闭，这个系统就完了。结果就是苹果被彻底毁灭，就是苹果自己的死亡之吻。”

在软弱的苹果军团面前一贯强势、并且还一再如愿以偿的康，这一次却大大低估了苹果领导者的智慧：乔布斯的团队已经不再害怕吓唬了！他们已经善于用自己的大脑进行理性的思考，并基于这种思考做出明智决策了。

对于来自威猛计算公司的压力和对方要诉诸法律的威胁，乔布斯一方面在言语中表示自己的“丝毫不为所动”，另一方面，他组织人马和关系，来谋求满足自己“消灭兼容机”前提下的解决之道。

他给苹果公司董事长伍拉德打电话，强调自己不变的决心，借此来安慰和稳定自己的领导：我意已决，我要把苹果从授权业务的困境中解脱出来。

公司的董事会默许了他的这个行为，并且还授权他负责和威猛计算公司接洽善后事宜。几轮谈判的结果，到了 9 月，乔布斯就同意以 1000 万美元的现金，外加价值 1 亿美元的苹果股票，来收购该公司，就此收回授权。作为交换，苹果拥有威猛计算公司用户数据库的使用权。

不到 1000 万美元的投资，才几年时间，就在收回 1000 万现金的基础上，还获得了 1 亿美元价值的苹果股票。这种投资非常值得，利润很吸引人。再者，康也初步看到了乔布斯的魅力所在。在他看来，让苹果授权自己这样的公司搞山寨版，本身也确实是一个愚蠢的经营策略。现在的结果，反倒是一个双赢的结局，虽然“愚蠢”的苹果为此付出了太大的代价。但是，此一时彼一时，乔布斯也没有抱怨的理由。

康原本计划，在终止和苹果的合作之后，他可以将现有的设计和制造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能力，经过适当的调整之后，改做 IBM 兼容机，来和对街的戴尔电脑一比高低。

但是，乔布斯坚持自己对数据库的专有权，同时，还强调对该公司技术与技术人员的拥有权。那些人已经在折腾苹果电脑这一块玩出了新花样，也是一笔财富。这样一来，康就不得不放弃继续经营电脑制造和销售业务的计划了。

如果他将那部分的苹果股票留到今天，也有二三十亿美元的价值了。

很快，乔布斯也终止了对其他兼容机制造商的授权。“让其他公司在垃圾一样的硬件上使用我们的操作系统，蚕食我们的销售额，这简直就是对我们的侮辱，我们干的也就是世界上最愚蠢的事了。”他后来说。



第五节　定位产品线

清理了外围的骚扰，乔布斯就可以专心致志地来为公司打造一款拳头产品了。

那时的电脑业，由于互联网已经开始普及，对于上网的需求也开始越来越大。很多人开始谈论，怎样抓住这个难得的机会，来满足这些日益扩大的市场需求？

就是在这种背景之下，人们想到了“互联网电脑”的概念：以尽可能低的造价，来满足人们上网的最基本要求。

乔布斯的一个过人之处，就是知道如何做到专注，和在专注之中寻找非专注者看不出的机会。在那时候看来，机会似乎很多，而且，这个“互联网电脑”的概念，似乎也是一个千载难逢的独特机会。

很多人就此投入了进去，很快就在市场上推出了各种型号的“互联网电脑”。

若干年之后的今天，你再去市场上看看，有没有当初因为抓住这个“机会”，因为及时推出“互联网电脑”而打造出的巨人？好像是没有！

“决定不做什么跟决定做什么同样重要，对公司来说是这样，对产品来说也是这样。”乔布斯一再强调这点。

有机会，不等于那就是机会！仓促上马，结果是不是好，特别是对于公司的长远利益，他乔布斯还得慎重。进入不惑之年的乔布斯，在经历了而立之年之后那段磨炼之后，他变得更加成熟，更加老练了。

苹果公司给予他的，是他人生最后一次最大的机会，他必须认真对待。

为此，在做出产品开发决策之前，乔布斯没有武断，而是充分利用了头脑风暴的价值。集思广益、民主集中，在乔布斯的管理理念中，也占据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



着重要的位置。

回到苹果之后，乔布斯就开始了繁忙的工作。

对于产品设计很挑剔的乔布斯，对于助手的选择，反倒是很随便。

有一天，他在走廊里遇到一个年轻的小伙子，毕业于宾州大学的沃顿商学院、曾是阿梅里奥的助手，正在忙着为阿梅里奥的离开而做收尾工作。乔布斯在和阿梅里奥的接触中认识了这个小伙子，就让他跟着自己当助手。随后，还在他的介绍下，雇佣了小伙子正在一家图形软件公司的朋友❶，此前也曾经是苹果的雇员。

从这时候，乔布斯开始意识到，在他来之前，苹果有意无意地放跑了很多能力不错的雇员。为此，他还花了不少时间，将一些经过评估之后觉得不错的流失人才，尽可能地再次征招回到苹果的团队。也是因为这个原因，曾经当过微软中国区总裁的那位，才有机会接到来自乔布斯的邀请归队的电话。

要开发产品，就得有人才。当初很多产品线调整之后，很多被调整掉的产品线的设计和制造相关的雇员，都基本上离开了公司。

乔布斯开会也颇有特色。他的产品设计团队大概有 30 来人，可是，他却选择了一个只有 20 个座位的小会议室。后来的人就只好站着。

这样做有好几个好处：一则让人们知道早到的好处；再则，会议室小，大家容易集中注意力。

乔布斯自己不喜欢人家迟到。但是，当盖茨来见他的时候，他却可以让对方等自己半个小时！关于他和盖茨的恩恩怨怨，本身就是一出好戏。

开始时，大家喜欢用当时和现在都很时兴的微软的 PowerPoint 来做报告。这样做的好处是，做报告的人，可以事先将报告的重点和关键数据，用幻灯的形式一片片地展示给观众。坏处是，很多时候，人们为了完整，就喜欢像中国大学的教授写教材一样，从概念、历史开始道来，结果，等到最关键部分开始出现时，观众已经进入了梦乡。乔布斯没有这个耐心等待，也没有这个心思在这种情况下享受白日梦。

结果，那些乐颠颠的从名校毕业，并且在那里学到这种新玩意的人，或者在过去的苹果工作环境，一直享受这种乐趣的人，在刚刚开始卖弄不久，就很惊讶地碰到了来自乔布斯的斥责。

对于这种斥责的合理性，乔布斯有自己的解释：我讨厌人们用幻灯片而不用脑子。每次遇到一个问题，他们就做幻灯片。我想让他们投入进去，当场拿出方案，而不是放一堆幻灯片。知道自己在说什么的人不需要 PowerPoint。

---

❶ 菲尔·席勒，当时正在 Macromedia 公司工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔布斯这里强调的是及时发挥，是你在那个场合的灵感和激情，是头脑风暴的爆发和肆无忌惮。对于创新来说，冷静的分析是后面一步要做的事，而那时，你就不需要再做幻灯片报告了。

在这里，乔布斯还有一个原因：他不喜欢来自微软的东西，特别是来自微软，还被自己的雇员热爱的东西。“有我无他，你们没有选择”，这种类似的为人处世风格，在后来还让 Adobe 公司吃尽了苦头，直到今天。

要点和关键，才是他关注的。一系列的产品评估显示，苹果的产品线很不集中。在十多年的官僚浸泡之后，为了满足顾客需要，一家以创新开始的公司，已经变成了一家“定制产品”生产车间了。

为了满足零售商的奇思怪想，公司对每个产品都炮制出了若干个不同的版本。而在满足这些需求之后，公司自己则变成了一个没有头脑的洋娃娃。

“真是荒谬。我们居然有数量如此之多的，大部分都是由醉鬼开发团队制造出来的垃圾。”乔布斯如此斥责。

当时，光是麦金塔电脑，就已经有很多个不同版本，而且，每个版本都有不同的、让人困惑的编号：从 1400 到 9600。

这种做法在当时和现在都很流行，很多公司用不同的数字代表不同的“等级”。对于这种大家都喜欢的做法，乔布斯却感到很反感。

乔布斯事后回忆说：我让他们给我解释了三个星期，可我还是搞不明白。最后，我干脆问些简单的问题：如果是自己的朋友让我推荐，我该让朋友买哪些产品？

对于这个问题，他得到的答案过于复杂。于是，他就开始大刀阔斧地砍掉那些只能用很复杂的回答，来满足简单问题的型号和产品。

结果，70％的产品型号被他消灭掉了。

“你们都是聪明人，不该把自己宝贵的时间，浪费在像这样的垃圾产品上。”

产品线被砍，很多时候意味的就是裁员，就是和这些产品线有关的雇员工作的失去。这样一来，就让很多工程师害怕、担心和忧虑。乔布斯注意到这个问题。他安慰大家：产品线被砍，并不意味着你们就没有价值。你们还是公司的宝贝，只是从今以后，你们得更加卖力地去做更有价值的工作了。

乔布斯回忆说：所有优秀的，包括有些项目被毙掉的员工，都赞成我的这种做法。我们的工程师团队无比兴奋。开完会后，有些产品刚被砍掉的人，居然激动得跳了起来，因为，大家终于明白了，我们该朝哪个方向前进，才会直抵胜利的彼岸。

砍掉了 70％的产品线，公司应该是轻装上阵更有效率才对。但是，几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个星期下来，乔布斯却还是没有体会到这种应该出现的效率和进步。

目前的结构还是太复杂！

在一次大型产品战略会上，乔布斯高喊：“简直就是疯了！”

一边说着，他一边走到身后的黑板（白板），在上面画了一根横线一根竖线，做成一个方形四格表：“这就是我们所需要的！”

在四个位置，他写下了四个关键词：“消费”、“专业”、“台式”、“便携”。这样一来，只要开发四大产品就够了。

“会议室里鸦雀无声。”席勒回忆说。在董事会上，当乔布斯给董事会成员介绍这个计划时，现场同样也是鸦雀无声。

董事长伍拉德回忆说：在乔布斯回来之前，CEO 在每次会议上，都是追着要求我们批准更多的新产品开发。当时的 CEO 最喜欢说的就是“我们需要更多的新产品”，而且还有很多的理由。现在，史蒂夫来了，反其道而行之，说我们不需要那么多的产品，只需要四大产品，强调了专注的重要性。刚开始时，董事们不是很能接受。他们告诉乔布斯，这是在冒险。

“我能成功”，乔布斯自信满满。董事会从来就没有投票，来赞成这个新战略。但是，乔布斯可顾不了那么多，他带着大家往前冲就是了。

 第六节　有所为和有所不为

乔布斯的独断专横，就是从那时候开始打出名声的。为了他的专注，他利用自己获得的独断权力，大刀阔斧，对看不顺眼的产品和生产线大开杀戒。

“宁可错杀三千”，也是那时候他采取的策略。结果，带来了不少的非议。

在他确定四大块之后，乔布斯就将公司的工程师和管理人员，高度集中在这四个领域，打攻坚战。很快就成绩斐然。

不久之后，苹果就在专业级台式电脑方面，开发出了 Power Macintosh G3；在专业级便携电脑方面，开发出了 Power Book G35。在消费级台式电脑方面，有了后来的 iMac 便携电脑。

专注的结果，就必须是那些不值得被专注部分的消亡了。也就是说，公司必须退出若干业务领域。第一个，就是停止打印机和服务器的设计和生产。

1997 年时，面对自己不断下降的电脑市场占有率，苹果期望扩大产品的市场范围，增加收入。这种策略，在咱们中国，直到今天也还是非常流行，同时，也是一个无法做大做强的失败策略。战线拉长，必然是重点难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以突出，自然就是没有自己独特的竞争优势了。结果，就是为了微利疲于奔命。

在这种急功近利的策略主导下，苹果生产和销售的一款彩色打印机，基本上就是惠普类似产品的克隆版。在打印机市场，做打印机一直就不怎么赚钱，很多时候还是一件赔本赚吆喝的事情。可是，为了好看的销售量增长，苹果花了不少的人力和财力，来折腾这个花哨子项目。也算是一个企业版的“面子工程”了。

在打印机行业，惠普一直就是老大。虽然后来在日本也出现了很多质量优良的打印机，可是，惠普的业绩却一直不错。

那么，既然生产打印机不赚钱，惠普又为什么能够赚大钱呢?

这就是奥妙所在。但是，却被明知故不问的苹果前领导者给忽略了。

惠普得以长期发财，不是靠卖打印机，而是通过卖墨盒赚所获得的丰厚利润。在复印机这一块，人们采用的也是类似的套路。这和当初吉列刀片的营销手段，基本上是一致的：刀架不赚钱，但刀片的利润不错，而且，你还得一直买。

乔布斯在这款打印机产品的评估会上说：我不明白，你们真的准备卖100万台打印机，却还是赚不到钱？真的是一群疯子！随后，他站起来离开会议室，去给惠普的总裁打电话：咱们解除合约吧。我们将退出打印机业务，让你们自己做。少了一个竞争者，对你们也有好处。

惠普的总裁当然能够听出乔布斯的画外音。

然后，乔布斯再回到会议室宣布：OK，搞定了。我们已经退出了打印机业务！

效率和果断，就是乔布斯的经营作风之一。

还有一个被乔布斯扼杀的，是以“牛顿”作为品牌的一款PDA产品。PDA是“个人数字助理”的简称。这是一款电子产品，它带有功能不错的手写识别系统。

在历史上，苹果公司是第一家开发这种产品的公司，“牛顿”也是第一款这类的产品。按理说，应该有不错的市场前景。但是，乔布斯还是决定对它“杀无赦”。对此，引来了很多的非议。

从人类未来的发展趋势看，发展手写识别系统也将是一个重要的方向。但是，乔布斯讨厌它。很多人认为，原因可能不单单是乔布斯所说的“不完美”，而是因为那是斯卡利最喜欢的项目。

苹果的这款“牛顿”，是在不是很成熟的情况下，匆匆忙忙引入市场的。开始时，功能不怎么好，手写识别的能力也不是很强，经常出现错误。但是，在随后的更新过程中，该产品的功能获得了极大提高。

到乔布斯接手的时候，这款产品已经是一个很伟大的发明创造了：性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能稳定，识别效果非常好，领先对手好几年。而且，在财务上，它已经实现了盈亏平衡！

作为一款有巨大商业潜力的产品，继续保持和完善，应该是一个很好的选择。再不行，直接剥离上市，获得资金发展公司其他的业务，也是一种理智的选择。

在斯卡利时代，这个产品已经被作为一个相对独立的部门在运作，而且还运作得不错。在乔布斯回归之后，他开始时是将这个部门拉回到苹果，作为公司整体的一部分。那时候，他还在犹豫是不是该继续留下这个项目。因为，它确实是有太多的值得让乔布斯将它留下来的理由。

可是，几经折腾之后，乔布斯还是觉得不很喜欢它的存在。他的理由是需要那些在搞“牛顿”产品的工程师。这种解释很勉强：硅谷不缺少那些人。再者，他们已经做到了这个份上，继续培训新的工程师来接手，也是一种选择。

可是，在乔布斯眼里，却只有一个“杀”字！

同时被乔布斯扼杀的，还有今天很流行的、将电脑和荧屏合一、并且甚至都不需要鼠标的电脑设计构思。比较早的时候，苹果的工程师就在试图开发一款这样的电脑，后来，由于受当时电子科技发展水平的限制，按照这种设计的造价太高，不是很现实，就停掉了。

阿梅里奥当上公司的 CEO 之后，无意间，在苹果的研发中心的一个角落里发现了它的存在，他爱不释手，就让它再次复活。问题是，这样的产品在当时还是太前卫。商业上暂时也没有给公司带来什么利益，后来，乔布斯也将它枪毙了。不过，几年之后，乔布斯还是再次启动了那个创意。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十五章 开创新时代

以最直观方式，把产品特色传递到顾客的大脑。

——埃维的设计理念

30 岁离开苹果时，乔布斯就像没有诸葛亮之前的刘备那群人一样，虽然也有好几位万军难敌的大将，虽然也时不时靠运气能打几场胜仗，但结果还是颠沛流离，无法获得稳定的根基。

回归之后，进入不惑之年的乔布斯，则像是拥有军事家孔明，指挥娴熟，充满智慧，不再犯以往那样的低级错误了。

每一步，都走得那么踏实。



第一节 与微软和好

微软和苹果，盖茨和乔布斯，天生就是一对特殊的冤家：既相互敌对，又相互需要。1993 年 6 月 2 号的《华盛顿邮报》刊出了一则消息❶：苹果公司对微软和惠普发起长达 5 年的 55 亿美元的赔偿诉讼，终于画上了句号，以微软和惠普的完胜收官，苹果决定不再上诉❷。

❶ Apple-Microsoft Lawsuit Fizzles To A Close— 'Nothing Left' To Fight About, By Paul Andrews。

❷ **关键进展**：March 17，1988，Apple files suit against Microsoft and Hewlett-Packard in San Francisco federal district court for allegedly violating "look and feel" of the Apple Macintosh；March 28，1988，Microsoft Chairman Bill Gates tells InfoWorld newsweekly，"We're saying that these graphic interface techniques，the ideas，are not copyrightable."；July 25，1989：Judge William Schwarzer，having examined a list of 189 "similarities in particular features" submitted by Apple，rules that all but 10 are covered by a 1985 licensing agreement.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1997 年 8 月 6 号，媒体报道说[1]：微软做出了一个令人吃惊的决定，向苹果公司伸出援手，投资 1.5 亿美元，和回归苹果之后的乔布斯再度合作。微软通过按照市价购买苹果股票的办法来投资。

这则消息和伴随着它的苹果董事会的重组，让苹果的股东兴奋不已。当天，苹果股价在头天 11.75 美元的基础上上升了 8 美元，达到 19.75 美元。

2011 年 9 月 24 日，一位评论员的文章回顾了当初苹果和微软那个具有划时代意义的“集结”。

很多人想知道，乔布斯回归苹果 14 年，到底做对了什么，才让他获得了那么大的成功？不同的人会用不同的华丽词汇来描述他的神奇和魔力。事实上，他的成绩都是一步步走出来的。

在执掌苹果帅印初期，他意识到的第一个问题，就是苹果产品应用软件的不足。那时候，苹果在为自己新的操作系统纠结，同时，因为和微软的战争，而让自己无法获得来自盖茨的应用软件支持。

在这里，乔布斯有明显的选择：继续和微软将自己赢面很小的官司打下去，还是就此给盖茨送个顺水人情：与微软和解，帮助盖茨减少来自政府对它垄断权力的打压。

继续打下去，对苹果不仅是画饼充饥，而且还是雪上加霜。

在远见卓识这点，乔布斯很实在，知道什么是可为，什么是不可为。回归之后的乔布斯，不再做不可为而为之的事情了。他知道什么时候该选择妥协，什么时候必须选择强硬，不惜代价。要想成就一番事业，先得谋求生存。

1997 年 8 月 6 日，乔布斯现身波士顿的“麦克世界”展销会，他给公司的忠实拥护者带来了一个爆炸性的消息：他们已经和微软这家长期以来的对手，达成了一种战略伙伴关系。在宣布这条消息时，讲台上的乔布斯明显有些紧张，在喝了一口水后，才慢慢说出了自己的理由：苹果需要来自微软的帮助。这个行业走到今天这种状况，破坏性的关系对任何人都没有好处。

如果再看看当初的大环境，人们应该更容易理解苹果和乔布斯的处境：在一个科技泡沫时代，苹果居然已经连续四个季度遭受亏损，累积亏损 10 多亿美元。如果这时候都过得如此艰难，泡沫破灭之后的日子无疑会更难过。与此同时，微软却借助于自己的视窗 95，如日中天，为自己积累了大量的现金。

---

[1] August 6, 1997, Microsoft to invest $150 million in Apple, By Dawn Kawamoto, Ben Heskett and Mike Ricciuti。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔布斯对听众说：苹果与微软的关系从来没有像现在这么好过，但是，我们还有机会做得更好，给双方带来更大的好处。

在说这些话的时候，乔布斯的心里在哭。但是，历史已经成为过去，再多的后悔，都无法解救目前的困境。

乔布斯宣布“与微软达成新的合作伙伴关系”的话语刚落，人群中爆发出了强烈的嘘声。乔布斯当然知道这是必然出现的反应，没有多少人理解他的卧薪尝胆。从 1991 年到 1997 年年底，苹果的股票还在下降，而微软给投资者带来的却是 16 倍的回报！

乔布斯继续宣布：两家公司已经签订了为期五年的广泛的专利授权协议，结束了两者间的司法对立。结束官司对苹果也是好事：节省大量的开支。同时，苹果还就此获得一场急需的公关胜利。

乔布斯接下来宣布，作为回报，微软同意给苹果电脑提供办公软件新版本，让麦金塔电脑和视窗操作系统同步，为期五年。这样一来，IBM 兼容机在应用软件上的优势就少了一大截。同时，微软也会因此而获得来自苹果电脑的大量用户的收入。

另外，乔布斯决定接受微软强迫苹果做出的重大让步：将 IE 作为麦金塔平台的预装默认浏览器。这一消息宣布后，台下爆发了更强烈的嘘声和“不！”的吼叫声。

乔布斯继续自言自语：这是个不错的浏览器，作为默认，它会有不错的表现。

台下的回应是一片死寂。

当时，市场对微软在浏览器市场上的霸道和盗窃行为深恶痛绝。苹果这时候的行为无异于助纣为虐。但是，乔布斯已经没有更好的选择。如果只是为了钱，他自己也可以拿出 1.5 亿美元。甲骨文在钱方面，它也会乐意掏腰包的。

为了安慰已经群情激奋的听众，乔布斯接着解释说：用户完全有自由选择其他浏览器的权力。当时，乔布斯也想过，有一天苹果得有自己的、有足够竞争力的浏览器，问题是，苹果首先得活下去才行。面对不断亏损的现状，他自己心里没有谱。

再者，事后有人还说，当初乔布斯得以回归，不仅仅只是因为苹果购买了他的公司，也是因为，苹果董事会有意和微软和解，而完成这个和平使命的最佳人选就是乔布斯。他知道如何与微软打交道。

最后，乔布斯宣布，微软将为结束敌对状态投资苹果公司，以 1.5 亿美元的资金，按市价购买苹果股票。微软的这些股票，将至少持有 3 年，借此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为苹果的股价提供支撑。这些股份没有表决权❶。

微软购买苹果股票时，苹果的市值在 25 亿美元左右。到 2011 年 11 月 28 日时，苹果的股价在 375 美元，市值在 3483 亿美元，已经成为世界上市值最大的上市公司。如果微软一直持有到现在，这笔投资的回报率会是多少？这时候，微软的市值保持在 2087 亿美元左右。苹果现在 1082 亿美元的年销售额，远高于微软同期的 711 亿美元。

如果现在再来看，到底是谁在那笔交易中占了大便宜？难道真的是微软吗？

那是一个双赢结局。苹果后来开发的市场，微软也没有能力自己去开发，不存在苟且活下来之后，去抢微软市场的问题。不过，随着苹果的继续强大，和电脑市场竞争格局的变化，苹果反过来挤压微软在新市场生存空间的可能性还是存在。当时的盖茨不可能看到这点，他也没有感觉到，苹果真的还有再次强大到可以和微软一战的地步。

在乔布斯讲话之前，会场还播出了一段盖茨的录像：微软在苹果平台上有 800 万用户，即将问世的 MacOffice98，将充分利用麦金塔的独特优势。在许多方面，它都比我们在视窗平台上所能做到的还要出色。

盖茨知道，苹果的粉丝不喜欢自己，他不想去现场自讨没趣。

事后看来，有人说，当初盖茨应该利用那个难得的机会收购苹果，随后将苹果的技术融入自己的系统，将苹果彻底消灭掉。区区 25 亿美元，对于它也不是什么大数目。盖茨是不是后悔了，只有他自己知道。乔布斯会有后面的辉煌，谁都没有看出来。

最后，乔布斯强调：过去长时间以来，我们一直认为，苹果和微软的利益之间只有此消彼长，双方的竞争是零和博弈。事实上，我们之间存在着更为健康的关系，我们完全可以建立一个双赢的格局。

你也可以这么说：如果你想战胜一个强敌，最好的办法就是先和其结成盟友。

想想在 2000 年时，微软的市值一度高达 5560 亿美元，不知道是苹果的多少倍。再看看今天，苹果的市值已经超过微软不少，在九泉之下，乔布

❶ In Apple's 2003 10-K filing with the SEC, the company revealed that Microsoft's $150 million investment bought the company 150,000 shares of Series A nonvoting convertible preferred stock at $1,000 per share. Microsoft had the option after August 5, 2000 to convert those preferred shares, for $8.25 per share, into common stock. In 2000, Microsoft converted a little under half its shares into 9 million shares of common stock. It then converted the remainder in 2001 into another 9.2 million shares。 All told, Microsoft spent a little over $151 million to acquire 18.2 million shares of Apple stock, for roughly $8.31 per share. Microsoft confirmed that it sold all of its AAPL holdings some time ago。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯也有开怀大笑的理由了。

 第二节 大将埃维

一直以来，乔布斯最喜爱的就是设计完美的产品。他的理念是：只要你设计一款完美的产品，只要你自己喜爱，就会有市场。退出苹果之后，他意识到，自己得设计有市场的完美产品。市场和完美产品的结合，就意味着成功。

按照这种理解，他设计了 NeXT 电脑，结果还是没有获得他以为的成功。最后，他甚至不得不彻底退出在电脑硬件市场的拼杀，选择以做软件为主。

这时的美国电脑科技市场，由于硬件的逐步完善，对软件的需求越来越大，要求也越来越高。他的这种战略转变，避开竞争激烈的市场，也是一个明智的选择。

皮克斯的经营又让他明白了，“不可为而为之”最终很难有好的结果的道理。同时，顺应市场的引导，你也能找到不错的机会。机会是自己挖掘出来的。没有必要在竞争已经很激烈的市场，去无谓地消耗自己有限的资源。

这十来年的经历，使他以往固执坚持的那种设计理念，随着在市场的磨练有了大的转变。他开始在关注市场需求的前提下，来设计在价格合理的基础上尽可能完美的产品。他不喜欢做太低档的物品，因为没有品位。

回归苹果之后，除了他从 NeXT 带回的团队外，让他后来得以成功的，还有在苹果内部发现的一员大将，那位在 1967 年出生于英国伦敦的乔纳森·埃维[1]。

2005 年时，因为苹果 iPod 的流行，《星期日泰晤士报》将它的设计者乔纳森·埃维视为英国最有影响的设计师。随后，“麦克世界”又将他加入苹果视为苹果历史上第六大里程碑事件。

早在 2006 年，就有人预测说：一旦乔布斯离开苹果，埃维会是最理想的 CEO 接班人。因为，他完美地承袭了乔布斯的设计理念和风格。2008 年时，他又被媒体视为生活在美国最有影响力的英国人。

他对设计的喜好和天赋，在很大程度上得益于自己当老师的父亲的言传身教。等到他高中毕业上大学时，他已在设计方面有很好的来自父亲的训练了。他自己回顾说，从大约 14 岁开始，他就特别喜欢写写画画，很小

---

[1] Hirschmann, Kris (2007). *Jonathan Ive: Designer of the iPod*. KidHaven Press.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时就想着要设计点什么，可是却一直没有具体的概念。从家具到首饰到汽车，他都想过，一直就没有实现。直到上大学遇到专业设计师，他才明白什么叫做真正的艺术品，自己在设计这一块，才有机会上一个大的台阶。

喜爱折腾设计的埃维是个艺术家，有很长一段时间，他不太会折腾电脑这个玩意。对科技产品一直玩不转。老是玩不转，结果慢慢就变得“害怕”玩它了。这对于他不是什么好事。因为，随着电脑科技越来越发达，电脑的普及和应用软件的普及，搞设计不会玩电脑，是个很大的缺陷。

后来，一次偶然的机会，让他见识了苹果电脑，这才意识到，玩电脑不应该是很费事的事情。从那时开始，设计的简单和使用的方便，成为他重点关注的一点。而又是这一点，最终让乔布斯领导下的苹果，设计和生产了与众不同的电脑。

埃维是苹果电脑工业设计部门的资深副总裁，苹果公司最重要的设计师。高中毕业后，到英国纽卡斯尔理工学院学习艺术和设计，毕业后办了橘子设计工作室。那时苹果是他的客户。1992 年，为了配合设计，他飞到美国加州苹果公司总部，在那待了一段时间。由此，他的才能有机会被苹果发现。苹果随后雇佣他为公司的设计师，希望通过他的加盟，来给公司已经衰败的设计部门增添一点生机。

在没有一个好的主帅领导下的苹果工作，他希望做出大事情也是异想天开。在随后的几年，他主要就是过日子，适应美国的生活。在这期间，他倒是有机会好好合计与苹果产品有关的设计问题。东西没有做出来什么，倒是获得了不少的感悟。

乔布斯回归苹果之后，很快就发现了他这个人才，并且任命他为公司的资深副总裁，实际负责苹果最重要的设计部门，从此，英雄有了用武之地。善于识才和用才，乔布斯第一招就显得与众不同。

埃维不仅有才而且还很谦虚，不像年轻时的乔布斯那样咄咄逼人。他的个性，相对于乔布斯正好互补。他参与了乔布斯回归后，几乎所有苹果电脑产品的设计，他的代表作，除了让苹果电脑起死回生的 iMac 系列，还有后来在全球销量达七千余万部的数码音乐播放器 iPod 系列，和在 2007 年 6 月 11 日开始销售，今天让无数人疯狂的 iPhone。由于这一系列成绩，他成为英国伦敦设计博物馆 2003 年年度设计师大奖的获得者。

埃维深知，所有这一切不完全是他一个人的功劳，而是整个苹果设计团队长期努力的结果。所以，每次接受采访，他都不会忘记站在他背后，做出贡献团队成员的努力，强调团队合作的价值。他最喜欢说的一句话就是：在大多数情形，所谓设计，就是以最直观的方式，把产品的特色传递到人们的大脑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三节 互联网的兴起

乔布斯回归苹果的 1997 年，IBM 兼容机已经非常普及了，用 1250 美元左右能够买到不错的电脑（不带显示屏）。我记得，自己的第一台电脑是 1995 年买的 1800 美元左右的康柏电脑。

我在 1986 年下半年开始下海，随后，每年都要买不少电脑给自己的雇员用。记得那时电脑推出新款的速度特别快。

于是，有人有了这样的聪明点子：买你负担得起的最贵的电脑。

比如，我原先在公司的美国同事，就花 3500 美元左右，从捷威买来装备最先进的产品。同时，又是由于快速的更新换代，很多销售电脑的大百货商店，时不时就有“淘汰”的产品，按半价以下的“跳楼价”处理。

这些价码在 1000 美元以下的产品，就成为我们最好的选择。当时，我的算法和同事的很不同：既然部件淘汰那么快，即使你花 3500 美元买台电脑，使用三年，我第二年就可以再花第二个 1000 美元，买到你现在已经有的装备，随后我还有 1500 美元可以继续使用！

我就是按照那样的逻辑，在那个年头，买了好几十台电脑。有一次，我还一下子在西尔斯买下了 5 台。

我的原则是：够用就成。如果必要，及时更新换代。

还记得，那时的显示屏更新换代也很快。想靠重金买能多用几年的电脑和配件，只能是自欺欺人和被人忽悠。

有一次，我从朋友工作的一家台湾人开的电脑公司，花 650 美元买了 1 台和市面上 850 美元功能对应的电脑（显示屏另算），结果，觉得节省那 200 美元实际上并不合算：设计太土，没有必要的软件支持，一些部件质量还不是很好。

苹果当时开发 iMac 能够取得成功，在一定程度上，就是照顾了像我这样理智型顾客的消费理念。而且，这类的顾客，在美国还占有相当大的市场❶。

我的那位同事，实际上成了电脑公司营销口号的牺牲品。你别说，那时候还真的有些人喜欢这样被忽悠。他们成了电脑公司高端产品的消费者，和重要的利润来源。

这种以忽悠为主的营销，又怎么可能打动大众的消费口味呢?

---

❶ 很多国内的公司不明白这种差别，很多出口欧洲的公司在美国打不开市场，也是因为不明白这种差别。有一次，我到拉斯维加斯参加一个商展，买回来一款一家参展国内公司的电锯，花了 20 美元，当时觉得是个很大的便宜。回来后，用它试了一下后面的树，就送给了他人，自己再花 250 美元买了个厚实得多的同类。美国的消费者和国内的、欧洲的似乎很不同，价廉物美的基础必须是物美，而不是价廉！在这点上，乔布斯做得不错。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我估计，乔布斯应该是能读懂这点。况且，他在 1984 年的那场大忽悠给他的教训，应该是有切身之感的。他不应该也不能忘记。

林肯说过：你可以欺骗所有人于一时，也可以欺骗部分人于一世，但是，你却不可能欺骗所有人于一世。

很多企业似乎不是很能明白这个道理，因为，对于他们而言，这个“一时”和“一世”的长度界定，似乎是不同的人有很不同的理解。

即使在美国，我也能时不时看到，有公司就是乐于花重金，营销一个不可能成功的产品。以前，乔布斯也喜欢类似的折腾，这一次，他变了，知道不可为而为之的时间和财力浪费。再者，现在的苹果已经没有很多可以让他浪费的财力和时间了。

就是在这样的背景下，乔布斯选择了避开和已经获得巨大成功的戴尔电脑等新的巨头们，单纯搞价格竞争，而是在价格、特色和效率三者合一的前提下，来场大战。

按照当时的市场环境，如果只是再做一款电脑，已经没有什么价值。

那么，是不是可以搞一款价格上有竞争力，同时又与众不同的产品呢？开始入主苹果时，乔布斯所强调的不就是“与众不同”、“非同凡响”吗？现在，就是最好的“和大家想法不同”的时候了。

为了这个与众不同，乔布斯和他的团队费了不少的脑筋。

那时，互联网已经开始普及，虽然网速还不是很快。

这段时间内，美国在线崛起，采用拨号上网，虽然速度很慢，但是，世界似乎从那时开始连接起来，也是一个很大的进步。

美国在线源于 1980 年代的一家计算机服务公司。那家公司的经营一度陷入财政危机，几乎倒闭。后来，一次偶然的机会，一家电脑公司想为它的“准将电脑[1]”商务机用户提供互联网接入服务，于是找到了已经有点这种业务经验的“美国在线”的前身公司，后者不仅为对方提供了这种服务，而且，还因此活了过来。发现新的发财机会之后，公司就集中精力拓展这方面的业务。

为了和业务对号，过去以提供游戏为特色的公司名字，被改为“昆腾电脑服务[2]”公司。其后，昆腾还为准将电脑的商务机，设计了自己品牌的拨号网络连接器 Q-link，该款产品在 1985 年上市。扩展业务之后，公司又为其他的电脑设计和开发了类似的产品，与坦迪公司电脑生产的 PC-link 则在 1989 年上市。1989 年 10 月时，公司已经将自己的服务引入了苹果的麦肯金和苹果二号电脑。在硬件推出之后，公司开始推出软件和上网服务，

[1] Commodore computer。
[2] Quantum Computer Services。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其DOS版本在1991年2月上市。随后跟进的视窗版本也逐步推出。

在很长的一段时间内，美国在线就是美国人上网的最佳选择。

如果说互联网是一个连接世界各地的高速公路，那么，美国在线就是进入这个高速公路的入口。由于硬件建设没有跟上，网速慢，人们上网的积极性也比较低。况且，那时网上有价值的东西也不是很多，开发那一块的积极性也低。这形成了一个恶性循环。

使用者少，市场上的盈利机会就小，投资建设高速公路的人积极性就小。

虽然有这许多的不看好，但是，有识之士还是从刚刚兴起的互联网中看到了未来巨大的机会。很多人将这场即将来临的科技革命和当初汽车革命相比较。

这种时候，你要寻找商机，还真得有点宏观的雄才大略。网络发展肯定是未来的趋势，在这种大前提下：其一，是得有网络，这就需要人来建设更好的网络；其二，是得有人为网络提供入口，而且还是快速的入口，这方面美国在线拥有先机，但是却忘了那个“还得是快速”几个字，最终被人淘汰；其三，上了网络，就像上了高速公路，还得有路标，还得有地图，这就相当于是对指南和搜索功能的需要。雅虎满足了前者，谷歌满足了后者，并且借此将雅虎打败了。Netscape做的则相当于将汽车从外面带入高速的那个短短的“加速”路了，虽然距离很短，那却是入口、必经之处，于是，微软就在这个地方做到最好，并且借助于自己的垄断地位，将一度被华尔街热捧的先驱Netscape给逼死了。随着它死掉的就是美国在线。

有了所有这些，还得有汽车，怎样做出省油又好用的汽车，就是电脑制造商的工作。在这种背景下，人们提出了互联网电脑的概念。



第四节 从iMac起步

网路电脑，就是以上网为主要目的的低价电脑。乔布斯开始时想做的，就是面对这个市场的产品，他必须选择一个正在快速成长的市场作为突破口。

做电脑大家都会，市场上人们竞争的已经不再是电脑，而是生产和销售电脑的效率。在这块直接和戴尔电脑他们竞争，似乎也不是一个好的战略选择。

在和自己的团队协商之后，乔布斯提出了苹果需要开发的下一台电脑的基本特点：一款面向家用电子市场的台式计算机而不是手提电脑。那时候手提电脑的市场还不是很大，很多过早在这个市场大投入的公司，收获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



并不是很大。等到机会来了的时候，可能自己已经饿死。商战时机的把握至关重要。

那么，怎样做一个与众不同，又价廉物美的电脑呢？为了获得这个问题的答案，最好的办法就是搞明白，现在市场上的电脑为什么会成功，在这种成功背后，还有什么是让消费者不满意的？纠正这种不满意，又意味着什么？这就是乔布斯他们在做的工作。

当年的电脑有一个问题就是，有太多的电线和电缆，很多人在抱怨电脑太复杂，普通人很难掌握。埃维的体会就更深。

商业，就是给消费者提供他们需要的东西，自己在给予他人满足的同时获得利润。基于这点，如果能生产一款使用简单，连最普通的家庭主妇甚至是老太太都很容易使用，同时看上去又别具特色，价格控制在 1200 美元左右，相当于当时市场上中档新电脑的价码，再加上苹果相比 IBM 兼容机的一些其他优势，那么，这样的苹果电脑，很可能就有不错的市场机会。

为此，乔布斯给设计组几个基本的要点：键盘、显示器和主机被组合到一个简单的装置中成为一体，让消费者从箱子里一拿出就能用，没有那么多复杂兮兮的连接；而且设计要独特，能体现自己的品牌文化，能吊起消费者的好奇心，以及对这种好奇心和与众不同需求的满足；价格定在 1200 美元左右。

当时苹果公司生产的电脑，标价都在 2000 美元以上，一下子砍下这么多的成本开支，也是一个很大的挑战。

乔布斯一再强调：要回到 1984 年第一台 Mac 电脑的那个设计理念，设计成一体式的消费电子产品。

对于 1984 年那台麦金塔，乔布斯依然喜爱有加，那毕竟是自己亲手打造的第一个孩子，而且还是不错的一个。为什么会得不到商业上的成功？乔布斯这许多年思考了很多，也慢慢悟出了其中的道道。问题不完全是产品的设计，价格过高，性能稳定性不够，部件功能配合不完整，应用软件不足，才是失败的关键❶。

这一次，他还是要设计一款完美的产品，不过，是基于一定的限制来设计的完美。

席勒回忆说：这就意味着，设计部门和工程部门必须通力合作才能做到。

乔布斯对这种合作重要性的认识，是一个巨大的飞跃。当初斯卡利对他的指责之一，就是他的顽固不化，不让其他部门参与他的设计，结果是

---

❶ 在乔布斯回归苹果后做的最重要的事情之一，就是和微软和解，从那里获得新版的应用软件，其他的问题就由苹果公司自己内部解决。详细的故事，参阅相关的章节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

闭门造车。

回归苹果之后的乔布斯和离开苹果之前的一个巨大的差别是：这一次，他心目中有一个成本预算，同时，有比较具体的设计要求。这些在以往是没有的。以往只顾完美的设计，而不顾经济上的合理性，让他吃尽了苦头。他学乖了。如果他在 30 岁时也能做到这点，他的人生肯定会非常不同。

“网络计算机”的概念大家都在谈，乔布斯的计划也得到了作为董事会一员的拉里·埃利森的支持。从乔布斯的角度来看，这样的计算机，应该特指一种廉价的、没有硬盘驱动器的终端，主要用来连接互联网和其他网络。对于苹果，设计这样一个比较简单的电脑，从简单开始打造团队，组织和培养人才，也是一个不错的主意，而且相对来说比较稳妥。这时的乔布斯，已经不可能再像离开苹果之前那么肆无忌惮，他也折腾不起。

有意思的是，这一次，是他让大家将功能搞简单点，而雇员觉得还是得稍微复杂些好。公司的 CFO 弗雷德·安德森认为，为了使产品有更大的市场，还是要增设一个磁盘驱动器，这样它又可以被用作家用计算机。乔布斯最终采纳了他的建议。

负责硬件的部门主管乔恩·鲁宾斯坦，建议采用苹果专业版在使用的微处理器和内核，并安装硬盘驱动器和光盘托盘。乔布斯也基本上接受了。

随后，乔布斯和鲁宾斯坦还作了一个大胆的决定：不配备已经普及了的软盘驱动器。

在这里，乔布斯引用了冰球明星韦恩·格雷茨基的话：要向着冰球运动的方向滑，而不是它现在的位置。

也就是说，你得基于未来的发展方向定位自己，而不是目前的市场现状。在当时，这个做法很前卫，还有“冒犯”顾客的风险：很多人存在软盘上的文件无法使用。我自己有一段时间也比较难适应。今天，软盘驱动器早就成为历史了。

在这里，乔布斯变得更加灵活，更容易吸纳不同的意见，不像离开之前那么固执和自以为是。有了这许多的灵活性，但是，有一点他还在坚持：在一定框架下的完美！

这时候的乔布斯已经有了大家风范！

基于乔布斯设定的大框架，埃维和他的助理丹尼·柯斯特（Danny Coster）做就几十个外壳模型，都被乔布斯不客气地否决了。对于乔布斯的完美，埃维有时候有点不一样的理解。对于两者之间的不一致，埃维知道如何通过循循善诱来慢慢的开导乔布斯，让两者的设计理念差距慢慢地缩小最终达到合一。

埃维认同的所有设计模型在乔布斯看来都不完美，没有那种让人一看上去就“哇，真漂亮！”的吃惊感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一个得到乔布斯认可的是“曲线形的有趣外观”：看上去不像是一块钉在桌子上挪不走的板子，“它带着一种刚刚来到你桌上，又随时可能会飞到其他地方的感觉。”埃维充满罗曼蒂克的描述说服了乔布斯。

随后继续完善的模型让乔布斯喊着说“喜欢”。他还带着那个泡沫模型在总部，向高层的管理团队成员炫耀。他所发动的“非同凡想”形象宣传已经开始有些时日了，可是，至此公司还没有拿出产品来证明真的与众不同。这次，看来有了良好的开端。

埃维和柯斯特提出，把机箱塑料外壳设计成海蓝色的建议被认可。后来，这种颜色被命名为“邦迪蓝”，灵感来自澳大利亚的邦迪海滩。他们还将外壳做成半透明的，让人能够看到机器内部。

对于这种设计的原因，埃维解释道：我们想要传递“计算机能根据需求而改变”这样的感觉，它就像变色龙那样。这样做，虽然有固定的颜色，却又不呆板。你可以一眼看到里面，还有种调皮的感觉。

这种半透明的设计，还将乔布斯一直坚持的内在美，显示在消费者的面前，让他那“要让芯片整齐地排列在电路板上”的理念，多了些欣赏者，又让产品多了一份价值。

在设计好之后，埃维他们和韩国的制造商紧密合作，力求制作出完美的产品。为了这个完美的外壳，苹果付出的的成本超过 60 美元，而普通电脑外壳成本不到 20 美元。至于这增加的成本，是不是能够带来期待的销售量增加，乔布斯他们也无法知道，只有试了才行。

此外，他们还在 iMac 外壳的顶部设计了一个内嵌的提手。这样做的趣味性和象征意义要大于其功能，是不是必要，也是很多人喜爱争论的问题。对于埃维，这种成本付出值得：当时，很多人对科技产品有种畏惧感，很多人连碰都不敢，觉得太高级，害怕弄坏它。我妈妈就不敢碰计算机。所以我想，如果有个提手，就能让它更易于与人接近。你可以提着它到处走，感觉上，它就像是一个玩具，你慢慢的也就不怕了。

糟糕的是，要制造一个凹陷的提手需要大量投入，增加多余的成本是不是值得？乔布斯第一时间就给予支持。他们俩之间似乎有某种默契存在，这也给后来的成功增加了不少胜算。

做提手的事情受到了来自工程部门的强烈反对，反对者中还包括鲁宾斯坦，原因还是成本。

乔布斯事后回忆说：当做提手的建议被提交给工程部门时，他们提出了 38 种不应该做的理由。然后我说，“必须这么做”。他们问“为什么”，我回答道，“因为我认为没问题”。结果，他们很不情愿，但还是照做了。

开发新的功能，结果到底会怎样，谁都说不清楚，也是一个赌注而已。

离开苹果之前，甚至是在 NeXT 时，乔布斯的时间概念不是很强。斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡利后来指责他，说他的一再延期，才是造成巨大经济损失的根源。这一次的乔布斯，似乎是完全不同的一个人，他对于时间和计划非常在乎。

离 iMac 完工的日子越近，乔布斯就越耐心不足，尤其是在遇到来自生产进度方面问题时。

在产品发布会前一刻，iMac 样机终于被制造出来了，但是，还是存在一些没有遇到过的小问题。

一次次的预演，一次次的完善，一次次的忙碌，大量的不眠之夜，最终，在团队的共同努力之下，在挨了乔布斯无数的训斥之后，一个乔布斯心目中完美的新款电脑终于问世了。



第五节 完美的发布会

有了一款完美的电脑，还需要一个完美的产品发布会，形成一种震撼力，才有可能带来快速的营销增长。

乔布斯一再强调说：完美的产品需要一个让大家吃惊且完美的产品发布会。

为了这个完美的发布会，他一则对于产品的细节绝对保密，期望产生一份大的惊奇效果；二则，他会进行无数次的预演，确保不会出现意外事故。在预演阶段，还尽可能地完善设计。

对于乔布斯，产品发布不仅仅是将产品推向市场，也不仅仅是因为你的产品好，消费者就应该热捧和购买。在乔布斯看来，消费者是被动的，你得通过某种办法，来教育他们，激励他们，挑起他们的购买欲。

产品的好坏，需要时间才能被消费者感觉到。而产品发布会和广告制造的震撼效果，却能够在很短的时间内就制造出巨大的需求。有了这些需求之后，更多的消费者才有机会来见识你的产品好坏。

为了看上去完美的产品形象，为了让发布会尽可能达到自己的目的，苹果团队真的是费尽了心力。

1998 年 5 月 6 日，iMac 产品发布的日子，值得苹果人记住，多年之后，人们才意识到，那也值得世界记住。

在 1984 年的麦金塔电脑发布会上，乔布斯主打的是对垄断势力的抗击，和在这种抗击中显示自己的创造力和价值。

十四年之后，乔布斯有两个期待：颠覆个人计算机的形象，借机使苹果起死回生。

他将发布会选在 1984 年那次同一个会场，库比蒂诺市迪安扎社区大学的燧石礼堂，他要在同一个地方再造辉煌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对于组织像发布会这样的盛会，乔布斯总是兴致勃勃。他感觉，自己就像是一个将军，在指挥千军万马。同时，他也喜欢表演，更喜欢看到自己完美表演之后，非凡的效果。况且，通过演讲来煽动大伙的激情，他技艺高超。

这次的产品发布会，他请来了三位特殊的客人。他的演讲就从对这三位客人的介绍开始。

他说："我曾和史蒂夫·沃茨尼亚克在我父母家的车库里，成立了苹果公司，现在，他就在这里。"

他说着，用手指向沃茨，观众爆发出一阵掌声。

"后来，迈克·马库拉加入了我们的队伍。不久，我们还迎来了我们的第一任总裁迈克·斯科特。他们今天都来了。如果没有他们，今天，我们谁都不会坐在这里。"

掌声又响了起来，伴随的是他已经湿润了的眼眶。演讲中带有感情，是最能够打动观众的，乔布斯的投入一次次让人感动。

随后，乔布斯向观众席上坐着的安迪·赫茨菲尔德和当年麦金塔团队的成员微笑示意，他们之中的大部分，今天都来了。

笑容中带着一种信心、一份自豪，乔布斯开始用幻灯片展示，苹果新的产品策略和新计算机的性能。

"这，就是现在计算机的样子"，随着他的话语，身后的大屏幕出现了一套米色的、方方正正的计算机配件和显示器。

"但是，我要告诉你们，从今开始，计算机的样子变了。"

他边说边揭开舞台中央桌子上的遮布，聚光灯下，新的 iMac 熠熠生辉，让所有人都眼光一亮。他按了一下鼠标，就像当年在麦金塔的发布会上那样，屏幕上快速地闪现着介绍计算机各种奇妙用途的图片。

最后，是"你好"，用的是 1984 年麦金塔电脑上的字体。跟在后面的括号里，写着"又见面了"。

抑扬顿挫，时而平缓时而充满激情，到了这一刻，气氛最刺激到了最高潮，观众报以雷鸣般的掌声。面对观众的热情，乔布斯则安安静静地站在那，自豪而深情地看着他的新 iMac："它看起来像是从外星来的。"他说，观众大笑，"显然是来自一个不错的星球，那儿的设计师很棒。"

至此，乔布斯的"非同凡想"真正地掀开了新的一页。

乔布斯的产品发布会受到来自媒体和观众的热烈反响。

《新闻周刊》的记者写道：这是一台结合了科幻之光和奇思妙想的杰作。它不仅是至今为止外观最酷的计算机，同时也是在向世界宣告，一家曾经的'梦想'公司终于不再'梦游'！

《福布斯》杂志将它的出现，称为"一个产业的华丽转身"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已被苹果驱逐的斯卡利也给予了肯定：乔布斯采用的策略还是和15年前一样，“制造受大众欢迎的产品，伴随强大无比的营销攻势”。就是这个策略，让当时的苹果公司大获成功❶。

乔布斯演讲的成功，一则是对舞台上戏剧性效果的重视，再则，就是事前十分严格的保密所产生的惊诧效果。

为了达到保密的目的，苹果公司甚至还起诉，通过法庭关闭了一个哈佛大学学生的的个人博客，原因就是，这位麦金塔粉丝，会时不时在博客中发表了一些对苹果未来产品的猜测和抢先播报，而且还会时不时和乔布斯的想法合拍。

乔布斯还很在乎穿着上的与众不同，“穿着黑色高领衫和牛仔裤，手里拿着一瓶水”的形象，基本成了他的品牌标志。据他说，那些黑色高领衫还是一位日本的设计大师专门为他设计和制造的，他自己有太多，并且还是一模一样的黑色高领衫，一辈子都穿不完。

对于演讲内容和要点，以及幻灯片的制作，他也是精益求精，而且每次都是自己直接参与和完善，并且还会征求很多人的意见才会定稿。

他的妻子说：对每页幻灯片，他都要改上六七次。每次演讲前，我都会陪他准备好几个晚上。而且，他每次都把每页的内容，制作成三种不同风格的幻灯片，然后让自己从中选出最好的一个。他做事十分投入，他会把每句话翻来覆去地说好几遍，有时候，他还会改变一两个单词，再重新说好几遍，直到他认为完美为止。

再者，他的演讲背后还有精心配套的高技术辅助手段支持。表面上看上去很简单，但是，那份简约之中的精致，却凝聚着团队大量时间和心血的结晶。

乔布斯是一个很苛求的领导者，但是，他的团队成员却从这种苛求之中获得了一份成就感，一份喜悦和满足。他的一位雇员这样评价说：我珍视的不仅是乔布斯最终给予的赞赏，还包括他在预演过程中的苛刻评估。是他的苛求迫使我更加努力，让我最终做得比预期的还好。我相信，这也他带给苹果的最重要影响力之一。他无法容忍自己和他人的不完美。

❶ 在iMac发布会大获成功之后，乔布斯开始精心设计和组织每年四到五次的产品发布会和演讲。他对演讲艺术的精通，在业界无人可敌。有人还专门写了一本研究乔布斯演讲魅力的书：《乔布斯的魔力演讲》。在书里，作者卡迈恩·加洛（Carmine Gallo）评价说：乔布斯的演讲，往往会刺激听众大脑中多巴胺的分泌增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第六节 盖茨读不懂

乔布斯回归之前的苹果虽然已经奄奄一息，但并没死掉。微软以复制对手，随后做到极致，再借助市场的力量来消灭任何其他竞争对手的策略，一直非常成功。它消灭了太多的创新者，就是因为他拥有对标准的控制权。

对于乔布斯，对于苹果，盖茨一直就睁着半只眼在那里看着。乔布斯的一次次误判，让他开心，而他，则借助乔布斯的这些“没有做对自己该做的事情”的机会，来取得先机。

在 NeXT 时，乔布斯决定放弃硬件，来开发软件和微软竞争，盖茨自然关注事态的发展。到乔布斯回归苹果之后，盖茨虽然还是没有看到大的结果出来，但是，带着软件进入苹果的乔布斯的一言一行，还是盖茨所不可忽视的。

“知己知彼，百战不殆”的古训，盖茨生来就牢牢记在自己的骨髓里了。

早在 1997 年的 8 月，乔布斯就和盖茨达成妥协协议，再次结成同盟军，可是，这时候的盖茨依然出言不逊。

这不，乔布斯好不容易费了老大鼻子力气搞出来的一款 iMac，很快也被盖茨侦查到了。为了体验这款电脑的与众不同，盖茨居然还让人造了几款山寨版的 iMac，放在他的办公室，让他揣摩乔布斯的心思。

盖茨看重性能指标，对他来说，电脑不过就是速度、空间和可用的软件数量这些玩意加在一起。它不是玩具，也不是首饰等奢侈品，人们购买的就是这些指标！

盖茨的这些山寨版的“苹果”，性能上和市场上的“同行”相比都不错，区别是，他们有色彩灿烂的颜色。通常，电脑都是“统一的”黑色外壳，简单的盒子。盖茨的山寨版有乔布斯喜爱的不同颜色。

很多人都是这么理解，而又是因为大家都这么理解，才忽视了人们内心深处对于“不同、独特、好奇心”的满足需求。而又是这些给了乔布斯新的机会。

颇有孩子气的盖茨，正春风得意，看了许久，终于看出乔布斯杰作的“门道”了：喜爱哗众取宠的乔布斯的又一次忽悠杰作！它必然会和当初的麦金塔一样短命。1984 的历史还会在此重演。

那段时间，苹果和微软已经就侵权问题打了好长时间的官司。一直觉得自己吃了大亏，应该而且可以通过司法渠道获得补偿的苹果，却一次次败在法庭。而春风得意的微软，则开始遭受来自司法部和商务部的反垄断调查。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大亏的，日子不好过。大赚的，日子过得也不是很舒服。乔布斯的回归，是不是能再次给盖茨机会，让他和乔布斯再回到吵架不断，但又都离不开对方的情侣岁月？

看着乔布斯已经发布，但还没有正式上市接受市场考验的杰作，盖茨只有想笑的份。有一次，盖茨对一群来访的财务分析师们说：你们不用担心来自苹果的竞争压力。苹果公司做的 iMac 和内装视窗系统的普通个人电脑相比，唯一好点的就是颜色。

为了证明自己的正确，盖茨指着办公室内一台他让漆成红色的 IBM 兼容机说：苹果那么费劲搞出的东西，我们不用花太多时间就能做到。我认为，消费者对苹果电脑的热情，不会持续很久。

盖茨历来都是低估了乔布斯的智慧，微软能有今天，是乔布斯自乱阵脚的结果，不是微软给予的竞争压力使然。这一次，盖茨又犯了一样的错误：他没有看出，再次出山的乔布斯已经大不同于以前了。

对于来自盖茨的讥讽，沉不住气的乔布斯气坏了：我还是那句话，盖茨是个很没品位的家伙，就会抄袭，不会创新。他根本就没搞清楚，到底是什么让 iMac 比其他的计算机，对消费者更有吸引力。我们的所有竞争者大错特错的地方在于，他们认为，我们所在做的只是一个表面的时尚忽悠。他们觉得，只要在一台破机器上喷点漆，就可以造出和苹果 iMac 媲美的电脑来。

讥讽归讥讽，成败与否最终的裁判，还是普通的消费者。

1998 年 8 月，苹果电脑迷们等待已久的 iMac 正式发售，售价 1299 美元。上市 6 个星期后，报出的销售数量是 27.8 万台！到年底时，苹果一共售出了 80 万台，一举成为公司历史上销售进入市场初期最成功的计算机[1]。

1998 年 12 月下旬，一份分析师的报告说：苹果股价突破 40 美元，得益于公司电脑的畅销。

iMac 的市场占有率已经在 7 月份的基础上翻翻，达到 10%。在 8 月份，得益于公司搞的低息贷款促销，该款电脑在市场上的销售量占据老二的地位。当时，市场上最大的电脑销售商是康柏。基于这种状况，分析师将 12 个月苹果的目标价调高到 55 美元。不过，也有分析师不看好苹果的未来，觉得股价已经偏高[2]。

根据来自市场调研机构和分析师的数据，购买电脑的消费者中，32%是首次购买计算机者，这说明，使用方便和物美价廉，还真的发挥了作用。12%的购买者以往使用的是以视窗操作系统的计算机，这说明，自己有能

[1] Jan. 5, 1999, 800000 iMacs? Sold in First 139 Days, www.apple.com。

[2] December 23, 1998, iMac sales have Apple smiling, By Jim Davis, CNET News.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



力从竞争对手那里夺来顾客。剩下的，就是苹果电脑自己的粉丝了。

颜色的艳丽，得到了不少的消费者好评，于是，除“邦迪蓝”之外，公司很快就为 iMac 设计出了 4 款看起来非常诱人的新颜色。

在那不久之后，包括戴尔电脑在内的制造商，也像盖茨一样，把自己的电脑涂上了不同的油漆，结果似乎远没有乔布斯的好。

按理说，为同一款电脑提供五种不同的颜色，对于制造、库存和分销，会是一个不小的挑战。乔布斯看到新颜色时非常激动，马上召集相关的负责人到自己的设计工作室：我们要使用所有这些颜色！

众人离开去执行乔布斯的命令。对于乔布斯的雷厉风行，埃维一度非常惊讶：在其他公司，作这样的决定要花上好几个月，而史蒂夫只用了半个小时。

在这里，埃维没有读懂一点：乔布斯现在的销售策略，已经不再是传统的了。他不可能再制造很多产品，放到仓库里面，再慢慢送到零售商那里，等着消费者来挑选。他有新的计划。



第七节 苹果的戴尔模式

戴尔电脑的成功，给乔布斯很大的启发。戴尔公开评论和建议“让苹果关门，将资产分给股东”的大不敬，又成为乔布斯激励下属的最好武器。一方面，他将进攻的目标放在戴尔电脑身上，另一方面，他又仔细研究了戴尔电脑的成功秘密。

他知道，这时候再来按戴尔的成功模式打造苹果，最佳的时机已经过去。不过，通过提高效率来控制成本，通过物美价廉来提升竞争力，却是一个很好的策略。就是因为对这种策略的坚持，让苹果公司对它的制造商，一再提出了继续提高效率的要求，这才有了后来富士康雇员的跳楼事件。

乔布斯在制造商业辉煌的同时，也利用他业内老大的地位在制造邪恶。乔布斯顾不了这许多，他必须像微软的盖茨学习。

1998 年 5 月 6 日发布产品完成消息，8 月 15 日蓝色半透明的 iMac G3 上市销售，第一年就卖出了 200 万台！以这款电脑为开端，电脑业由于乔布斯的存在而进入了一个新时代。

重返苹果的第一年，乔布斯就成功推出“非同凡想”广告和 iMac 电脑，在软实力和硬实力两方面都取得了成功的突破。虽然如此，对于他是不是有能力，来运营好一家像苹果这样的公司，怀疑者还是不少。毕竟，在此之前，他还没有一个值得自傲的好记录。

很快，对于细节的良好关注，开始让怀疑者怀疑自己的判断力了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最得意的恐怕是苹果当时的董事长伍拉德了。是他慧眼识才，将乔布斯拉回到苹果领导者的位置，现在，乔布斯的成功证明自己没有看错他。

过去的乔布斯，只是擅长一方面，喜欢钻牛角尖，结果，搞出的产品销路不好，经济效益差。这一次，不论是产品的设计、发布，还是产品制造和销售过程中的效率，都成为乔布斯重视的大问题。

他学会了放权和用人，学会了怎样通过团队的力量来打造一家盈利能力很强的公司，而不是一家只会开发看上去很完美产品的企业。

人们评价说：乔布斯开始投入到一些以细节为导向的很现实的工作里，这让曾经和他共事过的人很惊讶，之前的他是那样桀骜不驯，世间的条条框框似乎在他身上毫无约束作用。

入主苹果之后，他一再强调他的以“专注”为中心的管理原则。

在生产上，他取消了多余的生产线。在软件设计上，他不再追求没有意义的完美，去除了正在开发的操作系统中可有可无的功能。

随后不久，他还学着戴尔电脑等公司的生产模式，放弃了对产品制造过程的控制，把从电路板到成品计算机的制造，全部外包了出去。这在过去是不可想象的事情。

不过，他对供应商的要求却极其严苛，几乎到了没有人性的地步。

戴尔电脑之所以能够快速成长，除了保证品质之外，最重要的一点，就是充分利用了电子部件价格快速下降的特点，通过减少库存，来实现最有竞争力的价格。将部件降价获得的成本节省，转让给消费者。

乔布斯也想学这点。在刚刚接手公司时，产品的库存期超过两个月，比任何对手都长。这样的结果，不仅仅占用大量的资金，而且，还让自己的部件更新无法赶上产业的部件更新步伐。那些很快就被淘汰的部件，在销售之时，要么还得再更新，要么，就是自己电脑的被淘汰。

按照初步的估计，苹果如此之长的库存周期，对公司利润造成的潜在损失威胁，可能高达 5 亿美元。

上任之后，乔布斯采取了很多措施来缩短这个储存周期。到 1998 年初，库存期已经被他缩短到一个月。虽然如此，和戴尔的无库存管理还是差别太大。

接下来，他在所有的相关环节动刀子。

当他发现安邦快运下属的分公司运送零件的速度不够快时，就让人去终止合约，即使是冒着撕毁合同需要承担法律责任也在所不辞。

乔布斯让去的人转告：你就告诉他们，如果他们糊弄我们，就永远别想从我们这再拿到一分钱。

对于经销商，他也是一再施加压力。他要求新的经销商，将规定的库存在特定的时间期限内减少 75%，最终也做到了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金·不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当芯片制造商因为自身的内部问题，无法按时送来足够的芯片时，乔布斯在公司会议上大发雷霆，骂他们是“混蛋”。最终，对方只好不顾一切来满足乔布斯的需求。

因为乔布斯的存在，很多公司经营的方式慢慢发生了巨大的变化。很多人因此而辞职不干，因为忍受不了来自苹果的压力，有的人则自杀，因为忍受不了来自自己老板想取悦于乔布斯而带来的压力。

在苹果内部，情况也是一样：乔布斯上任之后 3 个多月，苹果的运营主管因不堪压力而辞职。在随后的一年时间里，乔布斯无法找到能够让他满意的继任者，只好自己亲自负责。

乔布斯后来回忆说：来面试的人都是些在生产制造方面观念陈旧的家伙。我想找一个能帮助我们建立准时制工厂和供应链的人，就像迈克尔·戴尔所做的那样。

1998 年，他从康柏挖来了对方的采购和供应链经理，年仅 37 岁的蒂姆·库克。这位彬彬有礼的库克，不仅成了苹果的运营经理，还最终成了乔布斯不可或缺的幕后搭档。

乔布斯回忆道：不仅是他的背景对我们有价值，而且，我还发现，他和我看问题角度很接近。我在日本参观过很多采用准时制生产的工厂，也曾为麦金塔和和 NeXT 建立过这样的工厂。我知道自己想要什么，然后就遇到库克，于是我们就开始合作。不久之后，我越发确信他十分清楚自己该做什么。对于公司的战略设想，我们很接近，于是，在高级战略的层面上，我们之间有了颇为默契的互动。我会忘记很多事情，他总是能及时提醒我。

乔布斯有后来的成绩，库克功不可没。

在为康柏工作时，库克是位逻辑严谨的工程师，看重理性选择。但是，在和乔布斯会面之后，他被乔布斯的光芒吸引：在我第一次面试中，五分钟内我就决定把谨慎和逻辑抛在脑后，我要加入苹果。直觉告诉我，为一个创意天才工作是我这一生难得的一次机会。工程师应该通过理性的分析作出决定，但是，过于理性，会无意识中扼杀掉很多的创新思维，而这些又往往来自直觉而非理性和逻辑。

加入苹果之后的库克成为乔布斯最忠实的大将，他密切配合乔布斯的战略意图，全心投入工作，默默耕耘。他几乎每天都在四点半起床，先是处理电邮，随后去健身房运动一个小时，六点刚过就坐在了自己的办公室。每周日的晚上，则是他的电话会议时间，为下周的工作作准备。

而且，他还是一个性格温和的人，正好和乔布斯易怒、暴躁的个性形成互补。

在库克的主导下，苹果的主要供应商从 100 家减少到 24 家。为了让这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些公司集中精力于来自苹果的业务，他还要求对方尽可能减少承接来自其他公司的订单。

在这一系列努力之后，苹果产品的库存期，又在1998年初1个月的基础上，在9月底时压缩到6天。1999年的9月，则继续压缩到两天。卖得快的时候，则只有区区15个小时：第一天到的货第二天就被人搬走了。基本上实现了无库存管理。

同时，生产一台电脑的周期，也从过去的4个月，被压缩到2个月。这样一来，苹果的电脑就能够以最快速的节拍，使用最新上市的部件，同时获得最优惠的部件价格。

苹果的这种效率，是以牺牲大量代工工厂的雇员健康为代价的！由此一来，乔布斯在创造历史性的辉煌的同时，也创造了新时代最血腥的资本压榨，谱写了新的企业黑暗。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二十六章 打造巨无霸

创新的动力来自产品，而非利润。

一个企业的成功，得益于多方面的集成。一个优秀的富有凝聚力和远见的领导者，当然是第一重要的。在此基础上，怎样用人，怎样利用自己企业的优势扬长避短，做大做强，靠的是一次次战役的胜利。和军事对垒是一个道理：你得攻城略地，尔后你还得管理好这些获得的地盘，将它们变成富饶之地。

在乔布斯回归苹果时，20 亿美元的市值，对应的是家比较一般的科技公司，在他离开这个世界时，苹果已经是美国市值最大的科技巨人了。苹果不仅仅体现在销售额很高，还体现在边际利润也很高。

这十来年，他做了什么，做成功了什么，又有哪些失落和教训呢？



第一节 用人之道

乔布斯的成功，除了他知道什么时候该妥协，和应该如何妥协外，他独特的用人之道，也是要素之一。能够打造一家像苹果这样的公司，非凡的用人才能也不可缺少。很多公司达到一定规模之后，就是效率低下的官僚泛滥。在乔布斯之后，苹果也难以逃脱这个必然的结局，但是，在乔布斯执掌帅印时，苹果内部的效率却是非常高。

乔布斯通过大量的会议来获得必需的信息，这和美国国际集团格林伯格的管理风格颇为相似。他们都是靠一个人的权威来领导规模庞大的舰队。结果，在格林伯格离开之后，对于个人利益的追求，以及基于这种追求而对短期利益的重视，最终将美国国际集团搞垮了。苹果也会有类似的结局，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同的只会是时间问题。

开会的多寡，是个仁者见仁智者见智的事情，就看你怎样处理了。

对于官僚会议过多的问题，很多公司力求减少会议次数。很多会议不仅不能帮公司解决问题，还会制造新问题。乔布斯却不同，他喜欢开会协商，而且还很善于使用会议。

在会上，他不喜欢用幻灯片，也不喜欢枯燥乏味的、训斥式的正式讲话和长篇大论。他开会的动机不是简单传达他的个人意志，而是和团队的互动。他坚持让所有参会者一起讨论问题，各抒己见，借此听取不同部门的意见。

他坚信，自己重组之后的苹果公司，最大的优势就是各个部门都是实力雄厚，兵良将勇。而苹果的经营策略，又是各类资源“从设计、硬件、软件，再到内容”的整合。这样一来，协调好各个部门，就是一件很重要的工作，也是当初苹果没做好的原因所在。

为此，他希望公司的所有部门都能进行从纵深到横向的网络式合作。纵深为主干，作好支柱，横向为枝叶，负责吸取阳光和水分。对于他，一个产品的开发过程并不是像流水线一样先从工程到设计，再到营销，最后分销。相反，这些部门是在同时、同步进行工作的。运筹学的统筹安排原理，被他用到恰如其分，最后是炉火纯青。

苹果以开发高度整合的产品为原则，所以，其生产过程也必须是整合和协作完成。为此，对于重要职位人员的招聘，也需要满足这种整合与协调的需要。他需要专业前提下的全能人才。为了满足这个标准，他不是基于独断，而是让民主程序来完成。

在候选人通过相应部门的考核之后，他还会安排候选人和公司的主要负责人见面，接受他们的面试。然后，大家再在一起讨论是不是该雇佣这位候选人。

对于公司的骨干选择，乔布斯把关很严，为的是避免“笨蛋大爆炸”：在他看来，一个“二流人才”的到来，就会随后带来更多的二流和三流，结果，公司累积的就不再是精英，而是一群蠢货、一窝笨蛋。

他的这种看法也有道理：很多能力弱的人，喜欢雇佣比自己差的下属和同僚，借此能在比较中掩盖自己的能力弱。而当大家都这样做之后就是恶性循环。

乔布斯的企业没有狼，也不存在末位淘汰的问题。有的，就是精英和自我发挥和冲击极限。他的这种管理方式，很有点像哈佛对高端研究人才的培养模式。对待精英，你得用独特的方式来管理，但是，你必须得把好关，确保进入的是精英。

乔布斯自己有一套关于最佳和一般之间关系的“统计”理论：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在生活中，多数时候，“优秀”和“一般”之间的能力差异大概为30%。在产品上也是类似，品质一流的产品只比平均水准高 30% 。但是，在他心目中，像沃茨那样的人，却比普通工程师优秀 50 倍。很多需要开会，通过很多人的智慧才能解决的事，在沃茨一个人的脑子里就能完成得很好。

就是从那时他开始意识到，公司不应只是雇佣普通意义上“最佳”雇员，还必须雇佣像沃茨那样的天才。对于优秀人才很难和人相处，没有团队合作精神的问题，他有与众不同的看法：一流选手喜欢和一流选手共事，他们只是不喜欢和三流人才在一起罢了。

他很自豪地说：皮克斯公司之所以能做出那么多的成绩，就得益于整个公司的人都是一流的选手。在回到苹果后，他决定也按这个模式来试一下。为此，就需要一个协作式的招聘过程来选拔人才。当招聘时，即使招的单位是营销部，他也会让应聘者去和设计部的设计师，工程部的工程师们聊聊。

他一直把罗伯特·奥本海默视为自己的榜样。乔布斯曾经详细地读了他的故事，特别是他在组建原子弹项目小组时的招聘要求。乔布斯说，自己虽然没他那么优秀，但是却在一直努力，按照他的要求在做。

乔布斯的招聘要求虽然很苛刻，但却时时充满灵活性，并不死板。他需要的是特殊的人才，是独特，不是书呆子。

乔布斯经常用下面这样的例子来说明他的灵活性。

当苹果想雇人设计新的苹果操作系统的图形界面时，乔布斯收到了一个年轻人的邮件，于是，就叫他来公司面试。由于太紧张，面试结果不佳。那天晚些时，乔布斯碰见了正沮丧地坐在大厅里应聘者。那位年轻人问乔布斯，可不可以向他展示一个自己的作品。乔布斯同意了，就站在他的身后，不以为然地看着他的演示。

乔布斯看到了一段应聘者制作的视频：所有图标都在屏幕的下方排成一排，当年轻人把鼠标停在某一个图标上时，鼠标就会像放大镜一样把那个图标膨胀变大。

看到这里，乔布斯来了精神。“我的天”，一句惊叫之后，乔布斯雇了他。今天，这一界面特征成了新的苹果操作系统中一个非常受人喜爱的部分，得益的就是这位年轻人的贡献。随后，这个年轻人又为苹果设计了多点触控屏幕的惯性翻页功能，成为苹果重要的设计人员之一。

从表面看，回归之后的乔布斯还是那么“粗鲁”和“无礼”，实际上，他是一个更为细心的人。他的“粗鲁”是他的生活习惯使然，并不是他内心深处对人的“不屑”和厌恶，至少对于他的雇员而言，很多时候是这样。

人们回顾说：在每次会议总结时，乔布斯时不时会说“有个绝妙的点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子”，而这个“点子”很可能就是不久之前被他“大骂”过的，视之为“烂透”的馊主意。

很多时候，他可能是暂时没有注意到一个主意的价值，但是，这并不意味着他没有关注你的建议和主意，只是他需要花点时间来思考罢了。在对待他人意见的重视这一块，他真的可以和当年的曹操相比。是个有雄才大略的枭雄人物。

同时，他还允许甚至是鼓励自己的下属挑战他，有时他还会因此而尊敬你。不过，在你面对他的时候，你还是得时不时忍受他的“痛骂”和“责备”。他的这种“责骂”更多的是一种表达方式，而不是什么“爱”或者“恨”。所以，即使被他阻击，你还是得勇敢做出必要的反击，为此，你还得时不时地“卧薪尝胆”。

一位经常和他打交道的人说：你永远不可能当时就赢得和他的辩论，不过，有时你会在最后胜出。你提出一些观点，他会说“是个愚蠢的想法”。不久之后他可能又会回来对你说，“就这么做吧”。这时候，你不应再和他辩论说你当初就是对的，而是应该说，“真的很棒，就这么做！”

有时，乔布斯还很固执己见，即使是对一个自己也不一定有谱的问题。这时候，你选择和他对抗就是个下策，因为你赢不了。只有时间能改变他，还得由他自己。



第二节　堵截竞争者

在产品设计上，乔布斯一方面确保自己内部的和谐、统一，另一方面又确保外部的产品，无法对已经和正在形成的苹果生态圈形成威胁，哪怕是很小的威胁。

关注团队合作，还不应该只是表现在用人上，还表现在产品的相互协调和互补方面。在离开苹果之前，他获得的最大的教训之一，就是各个部门之间的独立和不合作，结果带来的就是巨大的浪费和竞争力的削弱。

回归苹果之后，他没有再犯类似的错误。以 2000 年 1 月发布的麦金塔新的操作系统为例。该系统第一次将乔布斯在 NeXT 开发的技术融入。新的操作系统是 NeXT 技术和苹果原有技术的融合结果，借鉴了两者的优点，是一个更为优化的系统。新的系统有一个被苹果内部称为“达尔文”的内核：提供内存保护机制、升级的网络功能，以及抢先式多任务处理功能。

在这种系统的开发过程中，乔布斯要求满足几个条件：要在以往系统的基础上平缓过渡，不要产生突变，让原有顾客难以适应；要和过去的系统兼容，还要和苹果公司内部其他的相关系统兼容，做到无缝对接。老版

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



本的麦金塔电脑使用的应用软件，在新的系统里面应该也能使用。这一善解人意的做法，赢得了苹果顾客的信赖。苹果用户后来惊喜地发现，升级之后的系统，除了全新的界面外，还多了很多颇有价值的新功能。

2000 年的加州“麦克世界”大会上，乔布斯不仅给粉丝们带来了新的操作系统，还带来了“正位”公司 CEO 的消息。受到大家的热烈鼓掌欢迎和激动的起立尖叫声。

这一次，乔布斯倒是开始谦虚起来：你们让我感到有点害羞。我每天都在和一群世上最聪明人工作，无论是在苹果还是在皮克斯。我所展现的这些成就，就是这个优秀团队合作的结果。我代表苹果公司的每个人，接受你们的感谢。

苹果一直着力打造一个自己独特的生态圈，一个整合的苹果系统。为了确保在这个系统内所产生的任何赚钱机会，都会由苹果自己主导，乔布斯也是不遗余力，打压任何可能出现的威胁力量。对于 Adobe 的打压，就是一个经典的例子。

2011 年 11 月 10 日，Adobe 公司宣布，自己将停止为移动浏览器开发 Flash Player，彻底放弃让消费者在苹果移动浏览器上有机会使用 Flash 产品的努力。Adobe 明白，一旦停止开发移动版，随后，很多网络开发者将会停止使用其 Flash 工具，来制作用于移动浏览器的视频、网站和应用，因为，就此制作的内容将无法和苹果生产的 iPhone 和 iPad 兼容，这些用户将无法观看。接下来，就是对 Adobe 网站开发工具产品的需求下降❶。

为什么 Adobe 必须吃下这颗让自己裁员、产品销售量下降的苦果？

因为乔布斯阻击了它的产品，而冠冕堂皇的理由是：该产品性能差，耗电量大，安全性更差。为此，Adobe 就像是一个好想取悦于苹果这个父亲的孩子，拼命努力，费了好大的力气来改善自己，可结果在苹果看来，却永远不可能做到足够好。看透了乔布斯的“欲加之罪”之后才最终明白，自己只有放弃一条路可走。

私下的说法，则是因为若干年前 Adobe 的不仁，才有今天苹果的不义。而且，这个故事还涉及，得以打造让苹果今天成为巨无霸的“数字中枢”概念的形成。

乔布斯说，关于“计算机将成为数字中枢”的设想，他早就有了。

---

❶ Adobe 说，在停止开发移动版 Flash Player 以后，公司将把业务重心转为向使用 HTML5 工具进行开发的网站开发者出售这种工具。与此同时，公司计划裁减约 7% 雇员，并且开始启动新的消费模式。公司警告投资者，未来几年的营收增长将因此而有所放缓。与 Flash 的封闭系统不同，HTML5 采用的是开放标准，已经不再是 Adobe 一家的技术了。按照 Adobe 自己的说法，HTML5 已经成为制作移动浏览器内容开发者更偏爱的互联网标准，它已获得来自主要移动设备制造商的支持，它将成为在所有移动平台上制作和部署浏览器内容的最佳解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1996 年，苹果公司开发了连接电子设备的“导线”，苹果称之为“火线”。作为架设在不同设备之间的“高速路线”，它能让人将数码文件从一台设备，快速地转移到另一台上。日本的摄像机制造商首先采用了这一技术，将摄像机里的图像和视频转移到电脑里。后来，乔布斯将火线用在 1999 年 10 月上市的新版 iMac 上，由此开始，乔布斯想让火线成为连接苹果产品的一个重要部件，帮助把视频文件从摄像机转移到计算机，然后让人们可以编辑和发送。为了实现这一功能，iMac 需要有一款出色的视频编辑软件。

为了这款软件的开发，乔布斯去 Adobe 这家开发和销售数字图像软件的公司，找自己的老朋友帮忙，请他们为苹果制作一款适用于新的麦金塔版本的 Adobe Premiere 软件。当时，这软件已经在以微软的视窗为操作系统的电脑中很流行，乔布斯希望在自己的麦金塔电脑里也有类似的功能。

可是，让他没有想到的是，Adobe 公司高层居然拒绝了他的请求。他们对乔布斯说：麦金塔的用户太少，要我们单独为它做一个软件，造价太高不合算。

这家公司当初是乔布斯帮助建立的，现在，他们嫌乔布斯的苹果“太穷”，不愿意帮助穷人。不仅如此，它随后又拒绝为麦金塔开发图片编辑软件。很多麦金塔电脑的设计师用户很喜欢这款软件，但是，却苦于没有和麦金塔兼容的版本。

在苹果最需要应用软件的时候，出于经济原因，Adobe 选择了拒绝。

对于这，乔布斯一忍就是 10 年！他记着这笔账，他必须报这个仇，等到自己羽翼丰满有实力时。10 年后，当苹果成为实力雄厚的大公司时，“势利”的 Adobe 再想回来“帮助”苹果，却吃了苹果的闭门羹。不仅如此，乔布斯还开始了自己的报复：他不允许 Adobe Flash 在 iPhone 和 iPad 上面运行。

乔布斯说，通过那次交往，自己得到一个宝贵的教训：要对自己所涉足系统中的所有关键元素，实施全面的控制，从硬件和软件，否则，自己迟早要受制于人。

别人给他一次不方便，让他立志并且还成就了一番大事业。

也就是从 1999 年开始，苹果为麦金塔的操作系统制作应用程序，将目标消费者定位在横跨艺术和科技交汇处的人群。包括数字视频编辑，制作视频或音乐光碟和照片编辑的软件。还有用于音乐制作和混音的工具“车库乐队”，管理歌曲的 iTunes，以及购买歌曲的 iTunes 商店等等。

对于局外人，这都是借口。真正的原因，是 Adobe 给苹果的利益外流提供了一个可能性，而乔布斯却不允许有任何的缺口存在。他必须确保，在苹果打造的商业生态圈里，得益的主子只有苹果，其他的都是奴才。

按照 Adobe 公司 CEO 的理解，和任何与苹果发生摩擦公司的原因一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



样："开放与封闭"之争的又一次展开而已。它和苹果的根本差异，就是开放包容与封闭专有。

Adobe 的目标，是帮助用户为多平台和多设备创造内容。从这方面看，它和苹果处在控制点的两个不同方向：它在向开发者和内容创作者提供工具，使他们的应用能在多个平台间通用。而苹果却正好相反。

Adobe 和苹果之间，是一场关于开发者的战争，是一场试图为某一特定平台争取最佳应用以维持领先的战争。苹果希望构建一个封闭而专有的系统，让开发者的程序只能运行在苹果的设备之上，让消费者继续使用苹果的设备。并且力保让应用程序为苹果设备而生，也只在苹果设备上运行。

另外的人则强调说：Adobe 的系统给用户一条"小路"，他们随时可以走这条小路去第三者那里获得过去只能在苹果系统获得的服务，结果就是苹果业务的流失。而苹果不乐意看到这样缺口的存在[1]。



第三节　设计专卖店

苹果产品在乔布斯的领导下，开始受到越来越多人的喜爱。产品优秀问题初步解决后，值得关注的就是销售渠道畅通的问题了。

有好货，你还得会卖。开始时，乔布斯没有精力顾及这一块，产品的营销主要通过普通的销售渠道来进行，部分通过自己网站的直销和戴尔电脑他们采取的是同样的销售模式。对此，初步看来似乎也是个不错的办法：人家都是那么干的！

细想之后，乔布斯觉得还是不对劲：自己的产品和戴尔、康柏的电脑，有很大的不同。既然有这种不同性存在，那么，是不是就该用不同的销售策略来营销呢？

在销售渠道上，除了网站的直销和通过第三者的批发零售，就是开专卖店了。

设置专卖店卖电脑，并不是什么新鲜的玩意。捷威试过，但失败了。如果苹果试，会不会也有同样的结果？对于这个问题，乔布斯想了好久。

知道自己为什么成功，比知道自己为什么失败更重要。知道对手为什么失败，也是一件很重要的事。电脑专卖店之所以失败，是因为电脑已经

---

[1] 参阅：Behind the Adobe-Apple cold war，By Michael V. Copeland，Senior Writer January 29，2010；Apple War on Adobe Risks Losing Developers and Customers，By Erik Sherman，April 12，2010，CBSNEWS. COM；Adobe throws in towel to Apple in Web software war，By Jim Finkle，NEW YORK，Nov 10，2011。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为没有特色的大宗商品，相互之间已经没有太大的质的差异。在这种情况下，你很难形成足够的顾客流量，来确保你的专卖店能盈利，能支付得起那不菲的租金和雇员开支。

那么，为什么苹果需要自己的专卖店呢？

苹果的产品和那为数众多的 IBM 兼容机很不一样。苹果的价格高些，放在普通的电脑旁边，无法让顾客明白自己的优势，和为什么自己应贵些。再者，销售员也没足够的专业知识来帮顾客搞明白这点，他们都是些低薪的雇员。

仔细分析一下就能看出，专卖店搞成功的，都是那些奢侈品牌店。他们的特点是独特和高利润率。独特性要求深入的介绍，需要专业的培训。高利润率，又能让自己支付得起相应的开支。

很多品牌选择的是开设规模比较小的"店内店"式的专卖柜，而苹果却选择在租金比较贵的地段，开设面积比较大的独立专卖店。这样做是需要胆量的。有了好的产品，怎么样卖出好的价格，也确实是很重要的问题。对比苹果专卖店的业绩，再看看普通的办公用品零售店内，苹果电脑那可怜的孤独状，乔布斯选择给自己的产品一个高贵的身份和形象，应该是一个很理性的选择。

1999 年下半年，乔布斯开始秘密地面试开发零售店的管理人员。在为数不少的候选人中，乔布斯发现了来自塔吉特公司的罗恩·约翰逊，他当时是塔吉特公司负责销售规划的副总裁，重点负责发布有特色的新产品。

约翰逊在回忆他和乔布斯第一次会面的情形时说：他非常平易近人，穿着高领衫和破旧的牛仔裤。他告诉我，苹果的成功将取决于不断的创新。如果苹果无法把自己的创新和独特性传递给消费者，那又怎么能做到通过创新取胜呢？他想做专卖店，目的就是要让消费者明白苹果的创新到底在哪里。

为了设计出自己有特色的专卖店，乔布斯还在 2000 年 1 月的第二轮面试时，带着约翰逊一起去逛附近的斯坦福大型购物中心（Mall）。借此看看约翰逊的设计和营销理念，是不是自己所能接受和喜爱的。

购物中心里面有好几家大的零售店，也有不少大小规模不一的专卖店。专卖店只卖自己公司的产品，大的零售店就是一个比较特殊的超级市场，针对不同的层次和不同特色的消费者。约翰逊所在的塔吉特所销售的产品，看上去和沃尔玛大同小异，但它所面对的顾客层次比沃尔玛高端一些，也是一个差异。

最终，他们决定采用类似 GAP 的专卖店模式来定位自己。

在这个庞大的购物中心里，乔布斯基本上看不到科技产品的零售商店，觉得有点奇怪。约翰逊给他解释说：还是因为租金的差异所致。计算机是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大件商品，传统观念认为，消费者购买这样的产品时，会很乐意开车去相对偏僻一点的地方，那里的租金便宜。

对于这种“传统”认识，乔布斯不同意。他想将苹果的专卖店开在租金昂贵的繁华购物中心里。他说：我们不能让顾客开 10 英里车去看产品。我们要将产品放在离消费者十步之内。这样，对微软视窗系统的使用者，就相当于设好了埋伏。一旦他们路过这，好奇心就会将他们吸引进来。随后，我们就有机会展示自己产品的魅力了。所以，苹果的店面装修得有足够的吸引力才行。再者，为了体现自己的豪华，店的面积还不能太小。

乔布斯的这一理念算是切中了要害。今天看到的苹果专卖店，都是建在最高端的购物中心里。虽然租金不菲，但良好的顾客流量也为苹果带来了巨大的经济利益。

开苹果专卖店的想法，在开始时并没有获得董事会的积极支持。甚至有董事批评说：苹果是一家小公司，还比较边缘化。开电脑专卖店，捷威做过尝试但失败了，而电脑卖得好的戴尔，却并没有开专卖店，而是通过直销取得的。

对于董事会的不支持，乔布斯不仅没有理会，还干脆将很多不支持自己的董事给赶走了，又搞了一个和自己同心同德的董事会。

新的董事会批准了开设四家苹果零售店进行试运营的授权决定。乔布斯还专门为董事会请来了自己最坚决的支持者，GAP 的前 CEO 米勒德·德雷克斯勒。他需要来自 GAP 的成功经验。而当年 GAP 的成功，就是这位的功劳。是他，把一个死气沉沉的 GAP 连锁店，变成了美国休闲文化的标志。他，也是世上极少数的，在设计、形象和消费需求的满足方面，能够做到与乔布斯同样成功的人。在产品控制方面，他也和乔布斯一致：只做专卖店，只出售苹果自己的产品。

为了确保成功，德雷克斯勒还建议乔布斯，先在苹果园区附近秘密建立一个模拟商店，借此来逐步完善自己的设计理念。这比靠纸上谈兵来设计店面要好得多，同时造价也大得多。为了看上去的吸引力，乔布斯付出了大价钱，是个敢花钱的人。

苹果样板店装修好之后，由于不够完美又被推倒重新装修了一次。最终，2001 年 1 月，乔布斯可以带着苹果的董事们前往参观了。在去之前，他先在黑板上向大家讲述自己的设计理念，和专卖店期望达到的目的：借此，将零售和品牌提升到一个新的高度。就此确保，消费者不会再把苹果看成是和戴尔电脑一类的大众化商品。

在这里，乔布斯强调的是品牌的打造和差异化的销售。苹果本来就和戴尔电脑很不同，但是，如果你自己不通过豪华和奢侈来打造自己的品牌价值，那么，消费者又怎么可能知道你的高贵呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高贵是打造出来的，不是天生的！

但是，对于这样的理念，多数外界专家却看不出来。乔布斯第一家专卖店开门，并且获得不错的业绩之后，《商业周刊》还发表了一篇讽刺意味很浓的文章，为苹果的未来操起了闲心：也许，这次的乔布斯不再“非同凡想”。

意思是：在零售店的失败这块，你苹果无法与众不同！人家失败了，你也会失败。

文章还引用了苹果前CFO约瑟夫·格拉齐亚诺的话，来支持自己的判断。一位著名的零售顾问也断言：不出两年他们就会闭门歇业，并为这个错误付出痛苦的代价。

这些人都是些不长脑袋的家伙：他们不明白，捷威电脑零售店的失败，和苹果零售店的“必然”失败很难类比，如果他们对零售拥有足够经验的话！捷威当年的店面非常简陋，陈列的产品也只是大路货，只是贴上了不同的品牌而已。苹果会与众不同。



第四节　曼哈顿之战

2001年5月，苹果在美国东西部同时开始自己的专卖店业务。东边的开在弗吉利亚，西边的开在加州。弗吉利亚的店在开门第一天就卖出了7700件商品。2007年10月26日，苹果在亚利桑那州为自己的第200家门店开业剪彩。2011年底，苹果在全世界的专卖店数量已经直逼400家。

2006年，苹果位于曼哈顿第五大道上的专卖店开业。这家新开张的专卖店，融合了乔布斯的很多创意：立方体、标志性的楼梯、巨大的玻璃，简约而又精致。成为约翰逊口中真正的“乔布斯店”。

该店每天营业24小时，每周7天，全年没有1个休息日。

对于苹果，对于顾客，那已经不是一家零售店了，而是一件艺术品，是一个装修艺术的实物展。很多人就是为了欣赏那与众不同的装修风格和乔布斯式的唯美，才千里迢迢光顾一回。而在光顾之后，多数人又都以留个纪念的心态，购买里面的苹果产品。这样一来，乔布斯又创造了一项奇迹：单位平方英尺的年销售额新纪录。

在美国的零售业，年度每平方英尺的销售额是一个重要的衡量尺度。对于很多店来说，做到年平方英尺400美元就是很不错的业绩了。但是，苹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





苹果位于曼哈顿第五大道上的零售店

果的这家店不仅超越了普通店的业绩，也远远超出了任何一家奢侈店的数字[1]。

在开业第一年，它迎来的周客流量平均为 5 万人，和捷威平均 250 人的数字没法比。这既得益于店面位置，更得益于奢侈、独特的设计和独特的产品，三者的完美合一。



曼哈顿第五大道上苹果专卖店开业时的盛况

为了确保专卖店的成功，乔布斯不仅重视店内的设计，而且，还把每家门店作为一款“新产品”来推广，来制造轰动效应。他将自己最擅长的、在新产品发布会上制造戏剧性效果的本事，用到了每家零售店的开业典礼上。

结果，吸引了大量的苹果粉丝。很多人开始跟着苹果的开店脚步，就是为了亲眼见识一下门店的开业典礼。为此，不少的人不睡觉在外面排队，为的是成为最先进店的一批人之一。还有人为苹果零售店的粉丝们开了个网站，相互交流自己的感想。

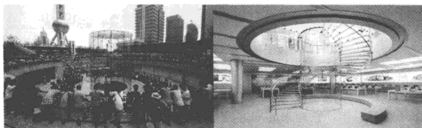
还有的粉丝甚至追到国外，见识苹果店在海外开门的盛况。每家苹果专卖店的开门，都是人山人海，盛况空前。目前，最大的苹果店在伦敦的

---

[1] 根据《财富》杂志的数字，2007 年，苹果专卖店已经制造了世界上单店单位平方英尺年销售额的新记录。美国高端零售店 Saks 旗舰店的数字是 $ 362，Best Buy 店作为电子零售店的佼佼者是 $ 930。奢侈品牌 Tiffany & Co. 做到了 $ 2666，相当于是吃掉了别人的早餐。而苹果专卖店的 $ 4032，则是吃掉了所有人的午餐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科芬园，最高的则位于东京的银座。每家店每周的平均客流量是 17000 多人，每家店的年平均收入是 3400 万美元，2010 财年的净销售总额是 98 亿美元。但是零售店的贡献还不仅仅是这一点。零售店为苹果公司贡献的收入仅占 15%，但它们在制造话题和提高品牌认知度方面，也作出了间接的贡献，提升了整个公司的业务。



2010 年开业的上海苹果专卖店

2001 年时苹果公司的年度销售额为 53.7 亿美元，亏损 2500 万美元。门店的零售额为 1900 万美元。五年之后的 2005 年，苹果的总销售额为 139.3 亿美元，公司利润为 13.3 亿美元。门店销售额为 23.5 亿美元，获得利润 1.5 亿美元。年度门店光顾顾客的人次为 5070 万。

2010 年时，苹果的总销售额为 652.2 亿，公司利润为 140 亿美元。门店销售额为 90.8 亿，获得利润 23.64 亿。年度门店光顾顾客的人次为 2.33 亿。拥有门店面积 23 万平方米。

苹果公司的财务年度从 10 月初开始到 9 月底结束。2011 年财政年度里，苹果的总销售额为 1082.4 亿，公司利润为 259 亿美元。门店销售额为 141.4 亿，获得利润 31 亿。年度门店光顾顾客的人次为 2.98 亿。拥有门店面积 300 万平方英尺。

2010 年，即使是在身患癌症，痛苦不堪时，乔布斯也念念不忘公司未来的专卖店发展规划。他喜欢玻璃制作的外墙，他嫌目前市面上能买到的整块玻璃太小。他计划着，自己有一天在中国组建一家工厂，专门为苹果公司生产世界上最大的整块玻璃。

他想将曼哈顿店的两边各 18 块玻璃的外墙，变成 4 大块巨大的玻璃。以实现他理想中的美学与技术的再次结合。

 第五节 数字中枢

2001 年时，苹果还只有 53 亿美元的营销额，今天的数字已经是那时的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



20 倍，所获得的利润就是那时销售额的 5 倍。打造这番成绩的除了独特的营销策略，还有独特的不断创新出来的新产品。乔布斯是基于一个什么样的逻辑，来开发这一款款的新产品的呢？

乔布斯的秘密，就是充分发挥团队的创造力。

他拥有一个一流的团队，手下有的是大将。如何充分发挥他们的创造力，就是乔布斯做的重要事情。乔布斯有个习惯，每一年都要从他的团队中，选择 100 名最有价值的雇员，参加一个特别的“外出集思会”，一个产生创意，决定公司下一步行动的战略方向的秘密会议。他挑选的标准也很有意思：就是那些在你只能带走 100 人，跳上救生船去开创下一家公司时，你会选择带去的人。

带着这 100 名精英中的精英，他会让大家各自想出公司下一步应该做的十件事情。他再将大家伙给出的这十件事写在黑板上，通过讨论和争辩之后，再集中获得比较一致认可的十件事情。那些他认为愚蠢的主意自然就被消灭了。

在这十件事列出之后，他再划掉后面的七件，最重要的三件就是公司下一步应该做和值得做的。每一次，乔布斯的结束语就是：我们只能做前三件。

2001 年是个很特殊的年份。新千年到来，科技泡沫已经破灭，科技公司开始过苦日子。纳斯达克指数也从最高点下降了一半有余。一个很明显的指标就是：在 2000 年 1 月的“超级碗”大赛上刊登广告的科技公司是 17 家，一年之后的 2001 年则只剩下 3 家。科技公司开始节省开支，准备过冬了。

1990 年代的这个 10 年，美国科技革命的重点在于数字革命，在于互联网的普及，而作为数字革命核心部分的个人电脑，在这个时候反倒是被人忽视了。被人看好的是雅虎这样的新科技精英。互联网泡沫的破灭，似乎又意味着数字革命的完成。下一步该怎么走，大家都没有谱。科技界的悲观情绪开始蔓延。

个人电脑在未来的科技革命中到底还有没有地位？应该有什么样的地位？电脑业还有没有创新的余地？对于那些预测的人来说，答案是否定的。《华尔街日报》的评论员这样写道：计算机已经衰变成了一个无聊的东西。捷威的 CEO 也很沮丧地宣称：个人计算机作为核心产品的时代，已经一去不复返了。就是这种悲观的看法，最终让他所领导的捷威公司一败再败，最后被搞得破烂不堪，几乎破产。

颇有意思的是，华尔街的人在一段时间内，很喜欢将苹果和捷威电脑对比。捷威电脑是靠组装和直销电脑起家的，是在美国直销电脑仅次于戴尔之后的老二。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果真的将捷威甚至是戴尔和苹果相比的话，在内涵和创新这一块，他们实在是没有可比性。捷威靠的是组装，赚的是销售的钱，基本上就是一个自己组装自己销售的工厂，很难有比较大的创新存在。一旦计算机部件的价格下降不是很快，一旦竞争对手也提高了成本的管理效率，它就完全失去了竞争力。

而苹果却很不同，它强调的是领导消费者的消费需求，是在消费者“发现”自己的需求之前，先创造这种需求。苹果引领消费者，捷威和戴尔是跟随消费者。

这也是为什么，乔布斯喜欢强调说：自己不是做产品的。做产品的是为了利润而利润，是为了满足消费者已经意识到的需求，而就此谋求差价和利润。苹果是创造需求，在这种创造之后获得巨大的、具有垄断地位的利润。

再者，在互联网泡沫破灭之后，苹果的现金储备也不是很丰富，但是，即使如此，乔布斯也采取了和很多公司完全不同的策略：趁大家裹足不前时，自己乘胜前进。这种策略也是当年让 IBM 获得成功的一招，乔布斯决定也用一用。

而且，基于苹果创新和与普通 IBM 兼容机电脑不同的特点，乔布斯坚持认为，个人计算机没有，也不会成为边缘化的副产品。相反，随着数字科技的深入，个人电脑还将成为一个“数字中枢”，成为所有数据电子产品的核心。

基于这种判断，下一步要做的事，就是通过苹果自己的产品，来整合各种数码设备。他的初步计划是：让人们可以用计算机连接并同步管理所有的数码产品，就此来管理个人的音乐、图片、视频等各种信息。也就是乔布斯所称的“数字生活方式”中的方方面面。在苹果和乔布斯的眼里，时代已经发生了巨变，人们还没有意识到，那么，就由苹果来让大家明白到底发生了什么变化吧。

为此，乔布斯将苹果重新定位，它将不再是一家计算机公司，而是一家苹果公司，这家公司将以自己的主打产品，麦金塔电脑为基础，设计和生产紧扣它的电子产品。

很有趣的是，不久之后，戴尔也改了名字，变成了戴尔公司，强调的是“服务”和全方位的电子产品供给商。最终还是一家销售商，同时也制造自己的电子产品。戴尔远没有苹果那样的实力和决心，在打造一家以创新为主的公司，虽然一度戴尔就市值计算要远大于苹果公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





第六节 随音乐起步

害怕自己失去对创新的热情和激情，是乔布斯一直在担心的。为什么人们对创新的热情，随着岁月的流逝降温，并最终磨灭？在接近而立之年时，乔布斯给了一个比喻：人在而立之后之所以会变得思维僵化、缺乏创新，是因为习惯强化的结果。很多人过的是一天天重复的日子，久了就慢慢习惯了，结果，自己的意识就被长期卡在一个固有的形式中，就像唱片中某一段固定的凹槽，习惯之后就永远也无法摆脱出来。当然，有些人天生就有强烈的好奇心，永远都保留着一颗孩子般的童心。只可惜，这样的人太稀少了。

到后来，当人们想让他解释，为什么他能做到比他人都更清楚地预见数码革命的走向，并且还能全身心地投入到这一潮流之中时，他的回答是：得益于自己站在人性和科技的交叉点上，得益于他热爱音乐、图片和视频，同时他也热爱计算机。

数字中枢的本质，就是把对创意艺术的欣赏，和伟大的工程技术结合在一起。当你站在那个交叉处时，你很容易想到这种结合，也很乐意在这种结合上做点工作。

为了强化他的这个概念，在多次产品介绍的最后，他都喜欢展示一个简单的页面：上面有一个路标，标示着“人文”和“科技”的十字路口。他说，自己正处在这个位置，同时也是因为如此，他才可以先人一步，有了对数字中枢的感悟。

再者，还得益于他是一个完美主义者，他老想着把产品的所有部分都整合在一起，从硬件到软件，从内容到营销。这样一来，将不同的产品整合在一个系统里面，也是很自然的逻辑延伸了。再者，这样一个模式，也是已经很成熟的“微软-IBM”模式在苹果系统中的再现。微软让自己的软件可以和所有的IBM兼容机对接，苹果也在让自己的软件和自己所生产的所有产品对接。

不同的是，苹果的对接强调的是更高一个层次的实现，而微软他们做到的是简单的移植，缺少足够的创新意识。

再者，最近几十年商业模式也确实是在向整合方向发展。即使是像沃尔玛这样的零售店，也慢慢变得越来越大，越来越包罗万象。只不过，苹果所做的整合，是更为科技化，更为精密，更富有创造性而已。苹果的这种整合，给自己带来了巨大的竞争性优势，最终让自己成为一个特殊的垄断者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔布斯的成功，还得益于他对“简单就是美”的一种与生俱来的追求。他虽然是在复杂兮兮的高科技领域打拼，但是，他却非常强调“简单化”。实际上，便携式音乐播放器，视频编辑软件，和其他各类数字时尚产品，在 2001 年以前就已经被人发明和生产了。但是，这些产品在乔布斯眼里却太复杂，不好用。让它们尽可能简单化、好用、漂亮，就是他追求的结果。

还有就是他所强调的要敢于下赌注。互联网泡沫破裂之后，他一直在合计该在哪个方向上突破。他需要开发新产品，希望这些新产品是已有产品的延伸和完善，是整合过程的一部分。结果，他去商店里买回很多他希望整合的产品做研究，最终发现那些产品问题重重，这又让他看到了自己的机会：比别人做得更好。

数字中枢的概念，就这样一步步地，慢慢在乔布斯的心里清晰起来。乔布斯说：我是通过摄像机才理解到这点。使用 iMovie 软件能让你的摄像机价值增加 10 倍。你不用再花几百个小时坐在那看原片，你可以在计算机上进行编辑，制作出漂亮电影出来，添加背景音乐、把你的名字加在片尾字幕中。这样做，还激发了人们的创意，让人们表达自己，制作出一些富有情感的作品。在那一刻，我觉得个人计算机正在演变成另一种东西。

继续想下去，乔布斯觉得，如果计算机能成为中心，那么，我们就可以使便携式设备变得更简单。数字设备中的很多功能，会因屏幕太小而用起来不方便，而这对于计算机却不是问题。由于有这种互补性存在，如果将各种电子设备和计算机，通过软件和应用程序，再用火线连接，整合到一起，就能让这些功能发挥得更好。

而且更妙的一点是，苹果将是唯一提供整合方案的公司。那么，苹果就是一个无人可以震撼得动的垄断巨人。接下来，那些通过分工协作的商业生态系统，就会在苹果的垄断打击下，慢慢地土崩瓦解。微软做软件，戴尔和康柏做硬件，索尼生产数字设备，Adobe 开发应用程序，这些在过去值得自豪的组合，将在苹果的重拳之下，变得异常脆弱和不堪一击。

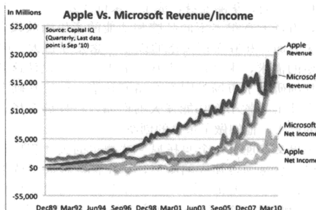
能够有机会打败微软，想起来都让人兴奋。

50 岁时的乔布斯一再强调说：对于未来我无法预测，但是当我回过头来将过去的时光连在一起看时，我才发现，人生是一个完整的链条。你所走过的每一步，对于自己的未来都是一份价值不菲的财富。

是的，他小时候就一直爱好音乐，最终让他发现了一个巨大的机会。

乔布斯选择的突破口是音乐。2000 年时他注意到，美国的空白 CD 销量达到 3.2 亿张。很多人正热衷于把音乐从 CD 拷贝到计算机上，或者从文件分享服务商那下载音乐，然后把自己挑选的音乐刻录进空白 CD。为了满足这些顾客的需求，乔布斯在 iMac 上加了一个 CD 刻录光驱。很快，他觉得只做到这点远远不够。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2010 年 3 月，苹果的季度盈利十四年来第一次超越微软

他想把这一过程变得更简单：从 CD 上传输音乐到计算机、用计算机管理音乐，然后刻录。市面上已经有公司在制作音乐管理软件，但乔布斯觉得这些产品功能差，而且用起来还很复杂。

巴菲特有一句名言：不要投资一家只有天才才能管理好的公司，因为天才毕竟太罕见。乔布斯似乎也有类似的一句“名言”：不要设计和生产只有天才才能搞明白如何使用的产品，因为天才不存在。

这时候，又冒出了一个叫做比尔·金凯德的人，曾经是苹果公司的软件工程师。有一天，他偶然从电台听到一种正在流行的便携式音乐播放器和苹果产品不兼容的消息，就和朋友一起，搞了个软件来实现兼容。

于是，乔布斯的苹果就买下了这款软件，让他们三人为苹果开发符合乔布斯标准的类似软件。这就有了音乐软件 iTunes 的诞生。并且在 2001 年 1 月的“麦克世界”大会上发布，就此，所有苹果机用户都可以免费使用该软件。“和 iTunes 一起加入音乐革命吧，它可以把你的音乐设备的价值增加十倍！”他的结束语引发了热烈掌声。

 第七节 顺着逻辑走

是 iPod 的出现，开启了苹果的新时代。随后的产品都是在这款产品基础上的自然逻辑延伸。

有了软件之后，苹果又设计和生产了一款便携式音乐播放器，和这款软件配套，让收听音乐变得更简单。乔布斯当时的想法很简单：计算机的功能太强大，可以完成很复杂的任务，而对于音乐播放，很多时候，人们喜欢更简单的单项功能。于是，就有了 iPod 的诞生。从这里开始，苹果公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司从一家计算机生产商，华丽变身，成了一家科技公司。

在那之前，市场上有很多不同品牌和功能的音乐播放设备，质量、功能、体积等很多方面，和乔布斯风格的设计理念差异很大。iPod 的出现不仅满足了乔布斯的需求，也满足了大众的需求。为了设计这款产品，乔布斯和他的团队仔细研究了市场上同类产品的缺陷，在此基础上揣摩消费者的真正喜好，设计了一款小而功能强大的产品，一投放市场就被热捧。为了这款新产品的产生，他们做了很多的创新。

在这里，苹果又发现了一个叫托尼·法德尔的天才程序设计师。一副叛逆者打扮的他，总是面带迷人的微笑，早在密歇根大学读书时就创立了三家公司。随后，在苹果大将安迪·赫茨菲尔德和比尔·阿特金森创立的“通用魔力”和飞利浦电子混了一段时间。后来，他想出了一些制造更好数字音乐播放器的点子，到处兜售，却没有碰到知音。这时候，他的才能被苹果赏识，结果得以充分发挥。据说，他还是被迫加入苹果团队的，最终，成为争论之中的“iPod 之父”。

在苹果负责 iPod 开发的是鲁宾斯坦。在他看来，乔布斯早在项目开始几个月前就给他布置了任务，而且，也是他找到了东芝的硬盘，又确定了显示屏、电池和其他重要元件，然后又是他，让法德尔把这些组合起来成为一款产品。

而法德尔却认为，在他来苹果之前就已经有了 MP3 的设计计划，而且他已经在其他公司兜售一圈之后才加入苹果。

关于他们谁对 iPod 的功劳最大，谁有资格被称为“iPod 之父”，争论会继续。

打造出一款好产品，只是商战成功的一半。另一半就是通过强大的广告攻势，来获得经济上的收益。在这点上，乔布斯技艺高超。“把 1000 首歌装进口袋”是他们确定的广告词。问题是，这句话本身是卖不出产品的，下一步该怎么做?

乔布斯意识到，苹果品牌一直强调的是系统整合，这可能意味着，iPod 的畅销也能促进 iMac 的销售增长。如果是这样，公司就可以考虑，将原本要为 iMac 花费的 7500 万美元的广告费，投入到为 iPod 做广告。这样一来，还可以给整个苹果品牌注入新的光彩和活力，通过宣传 iPod 来销售更多的苹果机。7500 万美元的投入，是其他公司在同类产品广告上投入的数百倍。结果，苹果取得了巨大的成功。

虽然 399 美元的单价，在开始时让不少人怀疑其市场潜力，“iPod”一度被人解读为“白痴给我们的产品定价”的英文缩写。但是，消费者对 iPod 的热望，还是被巨大的广告开支给燃烧了起来。

2007 年 1 月，苹果 71 亿美元的季度销售中，48%来自 iPod；2007 年 4

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



月 9 日，苹果销售了 1 亿部 iPod，成为销售量最多的数码音乐播放器。同期报告的 52 亿美元的二季度销售收入，32%来自 iPod。从这时候开始，人们意识到乔布斯当初的预见是正确的：iPod 的热销对苹果其他产品的销售有积极意义。

2007 年 10 月苹果报告了第三季度的销售数据：62.2 亿美元中，30.39%来自便携式电脑，19.22%来自台式电脑，26%来自 iPod。在整个 2007 财政年度，苹果销售收入 240 亿美元，实现利润 35 亿美元，公司手头拥有现金 154 亿美元，没有债务。

2008 年 1 月报告的季度收入为 96 亿美元，42%来自 iPod 的贡献，实现利润 15.8 亿美元，37%来自电脑销售。

2009 年 9 月，iPod 的累积销售数量突破 2.2 亿，2011 年 10 月，再突破 3 亿大关。

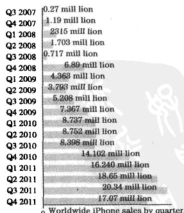
对于这款让世界震撼的产品，第一次见识它的盖茨有这样的反应：盖茨摆弄着 iPod 的转盘，试了试所有的按键组合，他的眼睛一直盯着屏幕，最后说，这看起来是个很棒的产品。然后停顿了一下，露出疑惑的表情问，这只能在麦金塔上面用吗？

2005 年时，伴随着美国经济的狂热，iPod 的销量也随之暴涨，当年售出了 2000 万部，是 2004 年销量的 4 倍，其销售收入已经占到苹果全部营业收入的 45%。同时，iPod 还明显带动了 Mac 系列产品的销售，并且为苹果公司塑造了新潮的企业形象。

就是在这种大好形势之下，乔布斯反倒是忧心忡忡：我总在担心有什么会让我们在此陷入困境。谁会是 iPod 的可能竞争对手？应该是手机。

他向董事会说：在手机开始配备摄像头之后，数码相机市场就开始急剧萎缩。我担心，同样的情况也会发生在 iPod 身上。如果手机制造商开始在手机中内置音乐播放器，由于每个人都随身带着手机，那么，他们也就没必要买 iPod 了。

越想越觉得可怕，乔布斯决定和手机制造商合作，来让自己获得先机。那时候，摩托罗拉正推出一款新潮的高端手机，市场反映还不错。乔布斯就找到了它的 CEO，一位自己的朋友。结果，他对摩托罗拉的“愚蠢”忍无可忍，决定必须自己独立开发。



iPhone 销售数量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2005 年时，全球手机的销量超过 8.25 亿部，消费者从小学生到年长的祖母都有。手机开始普及，但是，人们使用的手机却质量低劣，而且还很复杂不好用。这又回到了当初乔布斯在音乐播放器市场看到的境况。他和他的团队开始兴奋。

当时，苹果已经开始秘密打造平板电脑。两个项目组交流之后，平板电脑的理念融入了手机设计中，帮助塑造 iPhone，最后就有了可以打电话的平板电脑。这里使用的一个重要的技术创新，就是“多点触控”，它能让人在同一时间处理多个输入。当时，微软也在开始设计一款平板电脑，但是带有一支手写笔。乔布斯说：只要有手写笔，这产品就废了。为此，自己的产品必须做到没有手写笔，也没有键盘。

iPhone 在 2007 年 1 月份开始亮相，同年 6 月 29 日开始销售，当年第三季度卖出 27 万部，前五个季度卖出了 6.1 万部。2010 年财政年度卖出了 7350 万部。2011 年第四季度卖出了 1707 万部，成为苹果公司一半销售额的来源。更有意思的是，苹果的 iPhone 以区区 4% 的世界手机市场的占有率，收获了全部手机销售利润的 50%：很多手机制造商是在赚吆喝不赚钱。

一度垄断智能手机市场的“黑莓”老大最后被苹果打败，今天，它除了卖掉自己，恐怕就只有倒闭一条路可走。在自己的基地智能手机市场，已经很难继续生存下去。



第八节 成功的秘密

关于乔布斯的成功故事，我们至此已经谈了很多，这里，我们来看看他自己是怎样总结的。下面是乔布斯为自己归纳的九条让他获得成功的秘密。

其一，来自他一贯坚持的理念：创新的动力来自产品，而非利润。

他一再强调说：我的激情所在是打造一家百年老店，其雇员充满创新的热情，创造伟大产品高于一切其他目标。赚钱是为制造伟大产品服务的。斯卡利领导的苹果之所以败落，就是因为本末倒置，把赚钱当成了目标。就是这个看上去很微小的顺序调整，却会无形中影响你所做的每件事：你该聘用谁，提拔谁，你议事日程中的主次安排。

其二，是对消费者需求的独特理解。

做企业，就是满足消费者的需求，提供他们所需要的产品和服务。这似乎是比较标准的理解。问题是，消费者的需求有现在的、未来的，还有自己没有意识到的。满足这几种不同的需求，就划定了企业的不同等级和档次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乔布斯一直强调的是，企业应该超前于消费者，提前搞清楚他们将来想要什么，更重要的是在他们还没有意识到的时候，挖掘出他们的需求。

他喜欢用亨利·福特的话来说明：如果我最初是问消费者想要什么，他们应该告诉我是一匹更快的马！

在乔布斯看来，在你把产品摆在面前之前，人们并不知道自己到底想要什么。所以，他在苹果的新产品开发中从不依靠市场研究。他的任务是要读懂还没落到纸面上的东西。

其三，是看重人文和科技的交融效果。

对于创新，几乎所有的公司都在搞。乔布斯说，创新本身并不是带给他成功的最重要因素。有很多人在搞创新，在那一块，他并没有很大的与众不同。他的独特性在于创新的着眼点：苹果之所以能让人产生共鸣，是因为其创新中深藏着一种人文精神，体现了一种文化内涵。

乔布斯说，伟大的艺术家和伟大的工程师是相似的，他们都有自我表达的欲望。事实上，最早一起做麦金塔的团队里，就有人既是诗人也是音乐家。结合两种类型的智慧创造出来的产品，才有更大的价值。

其四，就是整合与一体化。

事实上，苹果的产品都是基于一体化，自然逻辑延伸的结果。乔布斯说：如果你对生产伟大的产品具有激情，那种激情就会推着你去追求一体化，去把你所做的硬件、软件以及内容管理，都整合在一起，做出一个完美的系统。为此，你就会想着去开辟新的领域，而且还是自己亲自去做，而不是借他人之手。

否则，如果你想让自己的产品和其他的硬件或软件兼容，那么，你就失去了控制，你就得跟着市场和他人的意愿走，你就得被动地去服从。

其五，对不同时代具有不同典范的理解。

时代不同，产生的典范也很不一样。在过去的几十年，硅谷产生了好几代不同的样板。比较早期的是惠普，在后来的半导体时代产生了是仙童和微软。苹果也一度成为典范，但很快就没落了。

今天，乔布斯眼里的新典范就是苹果和谷歌，苹果更多一些。苹果打造了一个新的商业模式，形成了自己独特的商业生态圈。打造了一个垄断系统。

下一步，美国政府对苹果垄断权力的干预，将会是不可避免的问题。苹果将成为下一个IBM和微软，成为美国政府反垄断的对象。那时候，苹果会以什么样的方式开放自己的系统，给予竞争者平等的竞争地位？这也会是一个挑战。

谷歌也是，不过，相对于苹果而言，谷歌好像集中度更差，而集中度不够的公司，即使在短期内做得再好，长久下去，就会慢慢失去自己的核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心竞争力，最终败落。

其六，商业操作在打造企业中的价值。

做企业，就是通过对"业"的"商"操作来获得利润。"业"对应的是产品，"商"则是产品之外的操作。

"利润第一，市场为王"，很容易让人去追求短期利益而急功近利。这样做的实质，就是重"商"而轻"业"。

今天微软的慢慢衰败，在乔布斯看来，就是误用策略的结果。在他看来，微软已经失去了昔日的领导地位，已经变得无关紧要了。微软的败落原因，就是对商业操作方面的过分强调，却缺乏在产品打造方面的野心。

他说：盖茨喜欢把自己说成是做产品的人，但他真的不是。他只是一个商人。赢得客户业务对于他，比做出伟大的产品更重要。所以，他最后成了最富有的人。如果那是他的目标，他算是梦想成真。但那从来就不是我的目标。而且我还在怀疑，那最终真的就是盖茨的目标吗?

我很欣赏他，他很聪明，还很有幽默感，微软也做得很出色，我也喜欢跟他合作。但是，在微软的基因里，从来就没有过人文精神和艺术气质。即使当他们在仿造苹果的麦金塔时，结果也还是没有模仿好。他们根本就没有完全搞懂，麦金塔到底是怎么回事。

其七，垄断是创新的桎梏者。

像 IBM 或微软这样的公司之所以会衰落，就是它所获得垄断力量的结果。这些公司开始时干得都很好，通过创新，让自己成为垄断者。随后，产品的质量对他们就变得不那么重要了。

这时候，这些公司就开始重视优秀的销售人员，因为他们才是改写公司收入数字的人。公司的产品制造工程师和设计师，就此被冷落，销售人员成为公司经营的主宰者。主导公司产品创新的人就慢慢地，要么离开，要么消沉。

IBM 的约翰・埃克斯、苹果的约翰・斯卡利、微软的史蒂夫・鲍尔默，都是一些聪明、善辩者，也都是非常优秀的销售人员。可惜，他们对产品知之甚少。同样的事情也发生在施乐，结果也自然一样。

乔布斯说：苹果很幸运，能够东山再起。但是，微软却没有这么幸运。只要鲍尔默还在掌舵，微软就不会有什么起色。我讨厌一种人，他们自称为企业家，实际上真正想做的却是创建一家企业，然后把它卖掉或上市，就此变现一走了之。

他们不愿意去做那些打造一家真正的公司所需要做的，同时也是商业领域里最艰难的工作。他们不愿意做出真正的贡献，在前人留下的遗产上添砖加瓦。

如果你想打造一家能够屹立百年的公司，你就得像迪士尼、惠普和英

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



特尔的创始人那样做。

其八，带有粗暴的诚实，比文雅的虚伪更好。

很多人觉得乔布斯很粗野。实际上，那是他独特的处事方式，你得知道怎么样解读。他不是一个残暴的人，而是一个看重诚实、讲求效率的领导者。

如果谁把事情搞砸了，他会对你很不客气。对于他，表现自己的诚实是他的责任。

他说：我知道我在说什么，而且多数时候我还是对的。直率和坦诚，是我在试图创建的一种公司文化。很多时候，我们相互间诚实到一种颇为残酷的地步：任何人都可以对我说，他们认为我所做的就是垃圾，我也可以这样说他们。

我们会为了一件事展开激烈的争吵，甚至相互间吼叫。对于我，那样的时刻就是我记忆中最美好的片段。当我在大庭广众之下说粗话批评部属时，我心里并没有恨这个人的感觉。我只是在就事论事进行评论，为的是工作，而不是对人格的侮辱。

这就是我的“超级诚实”观。也许，有人喜欢更为绅士的做法，但是，我却不会。我来自加利福尼亚的中产阶级，从小就养成了这种习惯。

其九，你必须不断地去推动创新。

为了创新，你可能会牺牲很多短期的利益，但是，那样的牺牲值得。他这里所说的，就是 IBM 所进行的几次大的转折性的创新，也是盖茨所说的，王安错过的战略性转折。

他以歌唱家迪伦的故事为例说：如果他一直保持过去的风格和做法，他可能会赚很多钱。但是，他选择了创新，虽然随后被很多人不解。对于他，经济利益不是第一位的，那是结果，不是，也不应该是动机和出发点。

乔布斯说，我一直在试图做的，就是让自己不断前进。否则，就如迪伦所言：如果你不忙着求生，你就是在忙着求死。

我的动力是什么？就是站在前人的肩膀上，向上走。前人给了我们很多，我试图用自己仅有的天分，去表达我心灵深处的感激，并且，基于这种感激，去做一份自己应该和可以做的事情。那就是推动我的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

我给这部作品定的理想目标是：用历史学家的准确，经济学家的敏锐，企业家的思辨来写一部 20 年之后还值得自己好好一读的书。结果，当然离这个目标还有很大的距离，虽然与《奥巴马大传》相比，我自觉已经有不少的进步。

如果按照乔布斯的逻辑，追求完美、享受过程，那么，我已经收获巨大。至少，我在一次次挑战自己的极限方面，有了不错的突破。对于乔布斯，做最好的自己远远不够，你需要不断淘汰自己！写这本书，也是一次重要的自我淘汰过程。

我前后花了两年的时间来合计乔布斯的商战案例，体会他一次次战败的原因，以及后来成功的必然性，很多方面颇有感悟。最终得出了几个自己一直认同的结论。

商战成功的基础：一是你要有那份心思，敢想敢干。否则，再好的机会对你都是陷阱。我个人的做法是：心中总想着，尽可能做出一份在 5 年前你不可能想象得到的业绩来。二是你得有个习惯，尽可能将事情做到最好，甚至是挑战自己的极限。这样一来，你就得将任何阻挡你做到极致的借口放到一边，你甚至可以对影响你实现目标的人大吼几声：闭上你的大嘴，让开！

机会对于成功的价值，说大很大，说小也很小。成天借口没有机会的人，实际上就像是喜欢叫的狗，成不了气候。机会永远是相对的，时势造英雄，大的时代趋势是你所无法改变的，能够改变的就是你自己的适应能力。

很多人喜欢以金钱数量为目标来激励自己奋斗。而以利益为中心的人生活法和商业哲学，正是乔布斯所唾弃的。成功和富有只是结果，不应该成为动机和前提。对于乔布斯，成功只是寻梦的结果！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



生活对于我，就是追求一份新奇、一份与过去的不同、一份对自己好奇心的满足。至于结果到底是什么，不是很重要，因为，过程已经给予了足够的回报。

这本书，是基于大量的英文文献和我自己在美国21年的生活，外加和不少业内朋友的长期沟通而写出来的。所有的故事和事件，基本上都有可靠的出处。“准确和专业”，一直就是我写作追求的目标。这个主题太大，而本书只能容纳有限的内容。本书对于商战的解读，基于本人在美国商战的体验和对金融、经济学的理解，很可能与你在商学院听到的非常不同。我喜欢用讲故事的形式，通过解读细节来剖析商战的精髓，不想基于哲理性的归纳和思辨来夸夸其谈。正是这种对细节的关注，会给你更多有价值、也更容易学习的知识和智慧。

本书的写作得益于很多人的帮助和鼓励，两位责编女士是第一个应该感谢的。此外，就是我的家人和为数众多的朋友了。

乔布斯的故事太大，个人的解读角度都很不同。如果你有更有特色的解读，或者只是对我的作品不如意，请电邮告诉我：xiangwangbooks@gmail.com。我会回答你的。

汪 翔
2011年11月